全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





樊绍烈 ◎ 著

马云教给我们的55堂经营策略课

阿里巴巴帝国缔造者的商业智慧，从草根到电商王者背后的思想力

廣東省出版集團
广东经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



献给创业者们的
经营启示录
经管专家全新力作



樊绍烈 著

教给我们的55堂经营策略课

阿里巴巴帝国缔造者的商业智慧，从草根到电商王者背后的思想力

廣東省出版集團
广东经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书

www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

马云教给我们的55堂经营策略课／樊绍烈著．—广州：广东经济出版社，2014.4

ISBN 978－7－5454－3286－2

Ⅰ.①马… Ⅱ.①樊… Ⅲ.①电子商务—商业企业管理—经验—中国 Ⅳ.①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第037893号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 （南海狮山科技工业园A区兴旺路）
开本	730毫米×1020毫米 1/16
印张	16
字数	198 000字字
版次	2014年4月第1版
印次	2014年4月第1次
印数	1～5 000册
书号	ISBN 978－7－5454－3286－2
定价	36.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
发行部地址：广州市环市东路水荫路11号11楼
电话：（020）38306055 38306107 邮政编码：510075
邮购地址：广州市环市东路水荫路11号11楼
电话：（020）37601950 营销网址：http://www.gebook.com
广东经济出版社新浪官方微博：http://e.weibo.com/gebook
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
·版权所有 翻印必究·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



前言

FOREWORD

说起马云，当下尽人皆知，这名1964年出生的浙江人，创造了阿里巴巴、淘宝网、支付宝、阿里妈妈、天猫、一淘网、阿里云等国内电子商务知名品牌，马云也历任多家公司的重要角色，其中包括阿里巴巴集团董事局主席、软银集团董事、中国雅虎董事局主席等职位。

谁能想到，这位当下的风云人物，18岁的时候高考落榜，19岁高考再次落榜，直到20岁，才考上了一所师范学校。英雄不问出处，马云一路走来，以其无所畏惧的拼搏精神和独特的经营理念，攀上了事业的高峰。

那么，马云究竟有什么与众不同的经营理念呢？他又是怎样将这些理念运用到实际的工作中去的呢？

这本书，就为广大读者解读了马云的55条经营理念，这55堂经营课，不仅仅教会大家如何经营企业，也教会了大家如何经营人生。“没有失败者，只有幸存者”、“目的是做好，而不是做大”、“好之者不如乐之者”……这55堂课，教我们更透彻地学会如何经营企业，教我们更深入地懂得如何经营人生。

成功后的马云，曾多次获邀到全球著名高等学府讲学，当中包括宾夕法尼亚大学的沃顿商学院、麻省理工、哈佛大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学等，他的理念得到了全世界的承认，他的理念为全世界的商业人士所赞赏。

经营是门大学问，本书作者樊绍烈，也曾从事经营多年，却苦苦寻不到经营的“点金石”，直到“认识”了马云，才逐渐懂得了什么是经营。经营是根据企业的资源状况和所处的市场竞争环境对企业长期发展进行战略性规划和部署、制定企业的远景目标和方针的战略层次活动。经营解决的是企业的发展方向、发展战略问题，具有全局性和长远性。

学好马云的这55堂经营课，对于就业、创业，都非常重要。只有懂得经营，才能够成为老板最贴心的员工；只有懂得经营，才可能创业成功。

经营有秘诀，马云来教你！还等什么，现在，就赶紧翻开这本《马云教给我们的55堂经营策略课》，拜马云为师，开始向成功冲刺吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目录

CONTENTS

第 1 课

没有失败者，只有幸存者 …… 1



其实每一位创业者都有很痛苦的经历，无论是60年代的人创业，还是70年代的人创业，或者80年代的人创业，每一阶段都有痛苦。但是有一点，无论怎么痛苦，既然你选择创业了，那么就必须明白创业者只有坚持走下去，才有出路可言。经历就是最大的财富，没有失败者，只有幸存者。

第2课

目的是做好，而不是做大 …… 5



先把自己沉下来，踏踏实实做一个小公司。至于企业多元化发展问题，必须根据本企业的实际情况而定。要少开店、开好店，店不在于多，而在于精，这样才能开更多的店。

第3课

企业要做好，定位很重要 …… 9



这个世界不是你能做什么，而是你该做什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4课

管理者的职责是引领而不是运营 …………………………………… 13


马云语录

战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。

第5课

雇佣最适合自己的人才 ………………………………………………… 17


马云语录

创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人才，不要找最好的人才。

第6课

激烈的竞争是企业进步的砝码 ……………………………………… 23


马云语录

不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。

第7课

管理不需要每一步都做好考证 ……………………………………… 30


马云语录

最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

第8课

倾听客户的声音 ………………………………………………………… 35


马云语录

必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第9课
倾听让你不再高处不胜寒 …………………………………………… 39



可能一个人说你不服气，两个人说你不服气，很多人在说你的时候，你要反省，一定是自己出了一些问题。

第10课
借鉴前辈的经验，从错误中寻找正确的圣经 ……………………… 46



少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因却就一两个点。所以我的建议就是，少听成功学的讲座，真正的成功学是用心感受的，有一天如果你成为了成功者，你讲任何话都是对的。

第11课
在困境中磨炼自我 …………………………………………………… 53



小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对INTERNET一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

第12课
诚信是你最好的名片 ………………………………………………… 59



一个创业者最重要的，也是你最大的财富，就是你的诚信。

第13课
好之者不如乐之者 …………………………………………………… 64



短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第14课
众人拾柴火焰高 …… 69


马云语录 什么是团队呢，团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

第15课
权力的绝妙处在于收放结合 …… 74


马云语录 互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。你把权力给别人的时候，你才能有真正的权力，你懂得放手，懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会更有权威。

第16课
从一个人的需求看出一群人的需求 …… 79


马云语录 绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

第17课
诚信绝对不是一种销售 …… 84


马云语录 诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

第18课
拥有更高的眼界——大局之上的大局 …… 88


马云语录 80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，而是要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第19课

产品是为客户而生 …… 91



最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。

第20课

外行禁止内行 …… 96



天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO。

第21课

执行力是经营环节中的重要因素 …… 99



1999年至今，在杭州设立研究开发中心，以香港为总部，创办阿里巴巴网站，孙正义跟我有同一个观点，一个方案是一流的Idea加三流的实施；另外一个方案，一流的实施，三流的Idea，哪个好？我们俩同时选择一流的实施，三流的Idea。

第22课

向竞争对手学习 …… 104



永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。

第23课

朝秦暮楚怎会干一行爱一行 …… 108



我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第24课

不拘一格地用人总会收到惊喜 ······ 111


马云语录

有时候学历很高不一定能沉下来做事情。

第25课

布局一盘棋 ······ 114


马云语录

创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。

第26课

从失败中提取成功的资本 ······ 119


马云语录

永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败都要好好地接受教训，也许就会走向成功。

第27课

要善于多问少答 ······ 123


马云语录

如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。

第28课

做特色，不可千篇一律 ······ 126


马云语录

一个项目，一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第29课

让企业形象自己说话 …… 129



文化贯彻是企业形象最关键的。

第30课

打造坚强品牌 …… 137



别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

第31课

在创新中前进 …… 142



概念到今天这个时代已经不能卖钱了。

第32课

别人的失败是一面镜子 …… 147



所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

第33课

靠战术取天下 …… 152



这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第34课
眼前利益永远只能作为一个跳板 …… 155


马云语录

五年以后还想创业，你再创业。

第35课
生活的良方比金钱更重要 …… 158


马云语录

男人的胸怀由是委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

第36课
别让机会擦肩而过 …… 162


马云语录

这世界永远有机会，永远不缺机会。最早有了微软，别人觉得不可能再出现微软这样的企业了，可又有了雅虎，有了谷歌。不要跟着别人走，需要思考未来3年以后、5年以后社会需要什么，这样就会有机会。这个社会永远不缺少机会，但多的是借口，创业者没有借口，把机会变成现实，这就是我们要做的。

第37课
超越自己是最关键的一步 …… 166


马云语录

抱负会响应我们所付出的努力，它需要我们的关爱和教育的支持，就像音乐和美术方面的能力，不练习就会消失。

第38课
左右突击，心活生意才能活 …… 171


马云语录

我没有关系，也没有钱，我是凭着自己扎扎实实的努力，逐渐走向成功的一端的。我相信关系特别不可靠，也不能凭关系，做生意不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能凭小聪明，做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在地创造价值，坚持下去。

第39课

不赚烫手的钱 ······ 174



每一笔生意必须挣钱，免费不是一个好策略，但烫手的钱绝不可赚。

第40课

做大生意必须先做人 ······ 177



暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

第41课

私募股权投资人通常采取的投资策略 ······ 179



要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。投资者可以炒我们，我们当然也可以换投资者，这个世界上投资者多得很。我希望给中国所有的创业者一个声音——投资者是跟着优秀的企业家走的，企业家不能跟着投资者走。

第42课

巧妙地发挥自己的特长 ······ 183



什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第43课

不要犯半途而废的错误 …………………………………………… 188


马云语录

人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。

第44课

用智慧武装自己 …………………………………………………… 192


马云语录

聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。

第45课

公关是个副产品 …………………………………………………… 195


马云语录

公关是个副产品，但公关用好了，比正产品还管用。如果不懂公关，就管不了企业。

第46课

以信待人，以心贴近员工 ………………………………………… 200


马云语录

我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

第47课

集思广益，人人参与经营 ………………………………………… 204


马云语录

30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就要比团结在你这个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

第48课

与时局共同震荡 ······ 210



企业家处在现在的环境，只能改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

第49课

用毅力和成绩掌掴喝倒彩的人 ······ 214



在我刚开始创业的那个时候，有人说如果阿里巴巴能够成功，无疑是把一艘万吨巨轮从喜马拉雅山脚下抬到珠穆朗玛峰顶，我就要让他们看看我是如何把这艘万吨巨轮抬珠穆朗玛峰顶的。

第50课

察人之所未察的企业危机意识 ······ 217



一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会，一个CEO看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个CEO更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

第51课

咬住目标不放松 ······ 220



我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

第52课
靠战斗力提高工作效率 …… 223


马云语录

我们公司是每半年评估一次，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

第53课
量力而行，不贪巨利 …… 227


马云语录

看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说NO。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

第54课
匆忙上阵，必被淘汰 …… 233


马云语录

我们不能企求于灵感。灵感说来就来，说断也断，就像段誉的六脉神剑一样。确保所有的机遇不是来自于灵感，而是因为你时刻准备好了。

第55课
沉着冷静，是优秀管理者的必备素质 …… 237


马云语录

男人的长相往往和他的才华成反比，凡是能人，就会有人欣赏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 1 课

没有失败者，只有幸存者



马云语录 其实每一位创业者都有很痛苦的经历，无论是60年代的人创业，还是70年代的人创业，或者80年代的人创业，每一阶段都有痛苦。但是有一点，无论怎么痛苦，既然你选择创业了，那么就必须明白创业者只有坚持走下去，才有出路可言。经历就是最大的财富，没有失败者，只有幸存者。

作家海明威有一句名言："人不是为失败而生的。一个人可以被毁灭，但不能被打败。"这句话表现了他铮铮铁汉的精神，也表现了他坚忍的意志力。

人们都向往成功，讨厌失败。可是成功不是唾手可得的，它往往需要人们付出代价才能够获取，而且通往成功的路上荆棘密布、困难重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



重，只有懂得柔忍之道的人才能够突破困难，抵达成功的彼岸。

海明威的《老人与海》中写了这样一个简单的故事：

一位连续84天没有捕到鱼的老渔夫，决心独自一人出远海捕大鱼。果然他钓到了一条大马林鱼，但是鱼实在太大了，一时半会无法制服。钓索太紧了会被鱼拉断，太松了又无法让鱼消耗力气，于是老渔夫与鱼展开了惊心动魄的搏斗。

他用他的背部和两只手，轮换着拉住钓索，太紧了就放出去一些，松了就绷紧些，饿了、渴了，就吃生鱼、喝少量的水。他的背和两只手都被钓索给勒伤了，但是用海水清洗过后，老渔夫还是继续拉着；左手累得抽筋了，就换右手。就这样，他与大鱼搏斗了3天，大鱼终于筋疲力尽地浮上水面，被老渔夫杀死了。

这条鱼足有5米多长，比他的小船还要长，老渔夫只好将鱼绑在船的一边。可是回航的时候，鱼的血腥味一再引来鲨鱼的袭击。老渔夫用尽一切手段反击：用鱼叉来叉，可是鱼叉被鲨鱼带走了；把小刀绑在船桨上乱扎，刀子折断了；用短棍打，短棍也丢掉了；最后他只能用舵把来打那些穷凶极恶的鲨鱼。等到他回港时，那条鱼只剩下了鱼头鱼尾和一条脊骨。

每个人都有可能像老渔夫那样，为了一些目标顽强奋斗，当你克服了一些困难的时候，还有新的困难在等着你。无论怎样努力，最终可能仍然不会有好的结果。也有的人可能会像老渔夫那样犯下致命的错误——“出海太远了”，可是仍然有勇气明知不可为而为之，在重重困难之中彰显自己生命的意志力，不论目标能否实现，都要有顽强的毅力坚持忍耐下去，因为这是生命的意义，也是做人处世不可回避的力量。

当你发现一片繁荣的时候，请记住背后的灾难很快就会来了，全世界的调查证明85%的企业都是在倒闭前一年形势特别好，也就是整个市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场形势很好，或者这个企业特别好的时候，第二年公司却突然倒闭。

早在2000年的互联网泡沫时期，马云已经感觉到了泡沫必将结束，互联网的冬天快要来临。因此，他迅速做出了决定。

2001年，是一个中国互联网企业疯狂发展的年份，一个月至少能诞生一千家互联网公司。那时候马云就觉得不对，他不相信中国具备一个月诞生一千家互联网公司的能力，因为做一个互联网公司很难，需要人才、技术、资金，还需要各种各样的资源。他觉得，中国在各方面条件还不成熟的时候一个月诞生一千家互联网公司，也一定会出现一个月关闭一千家互联网公司的情况。

而在整个2000年大扩张时期，奉行“不打甲A，直接进世界杯”战略的阿里巴巴，在中国香港、美国、欧洲、韩国，每月的花销都是天文数字，而且这些网站都是只出不进，这给阿里巴巴埋下了很多潜在的隐患甚至危机。因此，在“西湖论剑”的第二天，马云便召开了一个会议，宣布公司进入紧急状态。阿里巴巴全面收缩战线，撤站裁员，做出回到中国、回到沿海、回到中心的战略决定。而正是马云的及时醒悟，及时叫停，拯救了公司，拯救了员工，拯救了整个阿里巴巴。

马云的这种危机意识也来自于他的使命感——让天下没有难做的生意。马云认为，只有达到这个目标才是成功的。“无论是互联网的冬天还是互联网的泡沫期，我们都始终坚定地一路走来。”

1995年，当马云投身国内互联网并到处宣传互联网时，别人说他是骗子；1999年，当互联网概念为人们所知，而他仍坚持B2B模式时，别人说他是疯子；现在，当他表示5年内要把阿里巴巴做成世界前10名的站点时，别人说他是狂人。不管别人怎么看，怎么说，马云只在乎自己怎么做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



课堂收获

机会不是别人施舍给你的，而是需要你自己去争取和创造的，只有拥有坚强的意志力的人才会为自己在不可能中创造可能，在没有机会的时候为自己创造机会。历经了挫折与拼搏后获得的结果，不论是胜是败，都是人生最宝贵的果实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 2 课

目的是做好，而不是做大



马云语录 先把自己沉下来，踏踏实实做一个小公司。至于企业多元化发展问题，必须根据本企业的实际情况而定。要少开店、开好店，店不在于多，而在于精，这样才能开更多的店。

马云的创业始于20世纪90年代中期，几经波折，于1999年创建了阿里巴巴电子商务网站。7年之后，阿里巴巴成为全球企业间电子商务的第一品牌，也是全球国际贸易领域最大的网上交易市场和商人社区。目前，阿里巴巴拥有中国3900多万小企业会员，掌握着品种多、信誉好的优质货源，2009年的交易额超过2000亿元。不仅如此，阿里巴巴旗下还拥有占据国内C2C市场70%份额的淘宝网、占国内第三方支付市场半壁江

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



山的支付宝。

马云认为，一个企业家和一个企业应该有一个梦想，他自己的梦想很简单，就是把阿里巴巴做好，踏踏实实地做事，对自己的行为负责。而阿里巴巴的梦想就是要成为一家百年的企业，在未来10年内进入全球三大顶级互联网公司的行列，同时成为一家财富500强企业。他说："我希望阿里巴巴能成为一家'百年老店'，并对人们产生一定的影响，就像通用电气、微软或IBM那样。"

凡要做大公司的老板必须有策划"拳头"产品的本领。

干事情、做工作，需要抓主要矛盾，抓重点。没有重点，或抓不住重点，眉毛胡子一齐抓，丢掉西瓜拣了芝麻，就不能取得突破，使工作获得重大改观和较大成就。俗话说，纲举才能目张，就是这个意思。公司的产品开发也须有重点，抓重点，即要抓"拳头"或"支柱"产品的开发。产品开发的品种方向不能变动不定，今天是此，明天是彼；品种数量不一定要多，而在于精，只要能开发出一个能形成"拳头"或"支柱"的产品，就能使公司起死回生，生而至活，取得持续稳定的和较大的经济效益。许多成功公司的经验，都说明了这一点。这里所说的"拳头"或"支柱"产品，是指在市场上享有较高声誉，长久为用户所欢迎，成为名、优、特，能够打得响、叫得响，对公司效益增长、公司生存发展起举足轻重作用的产品。

公司进行产品开发，如果不抓"拳头"或"支柱"，分散使用力量，无目的地或无重点地进行，不仅一种产品也开发不好，甚至开发不出来，而且还会造成损失和浪费，出现"赔了夫人又折兵"的情况。"拳头"或"支柱"不是自然形成的，也不是"上帝"恩赐的，而是靠公司不懈地努力，坚定地追求，付出心血和汗水，靠过硬的质量、信誉换来的，是全体职工共同努力的结果，是公司各种要素整体优化的结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果，也是公司优势充分发挥、利用的结果。抓“拳头”或“支柱”，就意味着要发挥优势，形成优势。没有优势，或有优势不能充分发挥，就抓不住或形不成“拳头”和“支柱”。

当然，抓“拳头”或“支柱”，并不是要否定产品的配套开发、系列开发和综合开发。没有重点就没有一般，没有一般也就没有重点，重点与一般相比较而存在，并且是相互联系、相互作用的。唯物辩证法既是重点论，又是重点与一般的结合论。因此，公司在抓“拳头”、“支柱”的同时，还要抓一般产品的开发，特别是配套产品的和系列产品的开发。要以“拳头”、“支柱”为主，以其他产品开发为辅；以“拳头”、“支柱”带配套、系列产品开发，以配套、系列产品开发促“拳头”，保“支柱”，使二者相互促进、相辅相成、相得益彰。这样，才能使公司资源得到充分利用，获得最佳经济效益。只有“拳头”、“支柱”，而无其他辅助产品，容易形成“单打一”的局面，不能产生整体、综合资产效益。因为用户对产品需要往往是多种多样的，不只是需要一种“拳头”产品，还需要配套、系列产品。在有些情况下，如果公司不能在满足用户对“拳头”产品需要的同时，也满足他们对配套、系列产品的需要，往往会影响他们对“拳头”产品的需要和购买。因此，公司应在抓“拳头”产品的前提下，又要抓其他产品开发。

上述“拳头”、“支柱”产品开发与系列产品、配套产品开发的关系，也就是通常我们所说的“龙头”与“龙身”的关系。“龙头”就是公司产品品种中主要或重要的“拳头”或“支柱”产品，即质量可靠、具有特色、享有盛誉、能稳定取得较高效益的产品。“龙身”就是与“拳头”或“支柱”产品有关的配套产品和系列产品。公司有“龙头”产品，才能发挥好公司优势，有可靠稳定的广阔市场，取得较好效益，才有立足之本。但“龙头”需辅之以“龙身”。进行“龙身”产品开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



发，有利于满足消费者的多种需求，使公司对市场有广泛的适应性，充分发挥公司潜力和优势，有利于形成整体互补效应，产生出综合效益。如果没有“龙头”产品，公司就没有较大影响力和知名度，“龙身”产品也不可能有广泛市场；如果没有“龙身”产品，就不能充分满足消费者多种需求，“龙头”的作用也难以发挥。

因此，公司在进行产品开发时，既要抓“龙头”，又要抓“龙身”，以“龙头”带“龙身”，以“龙身”配“龙头”、促“龙头”。

课堂收获

每家成长型的企业都会遇到成长中的痛苦，当一个企业刚发展起来的时候，创业者很快就被胜利冲昏了头脑，并开始大规模地冒进，而失去了踏踏实实地做好、做强、做大这个企业的兴趣，等到他醒悟过来，就会为时已晚。这正如马云一直信奉也告诫成长型企业的话，“生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第3课

企业要做好，定位很重要



马云语录

这个世界不是你能做什么，而是你该做什么。

领导在决策时要多动脑筋，全面、系统地分析、处理问题，要站得高、看得远，想得全面、周到。决策中重要的是权衡利害大小，其中可能有三类情况：有利无害、有利有害、有害无利。在有利有害时，又有利大于害、利害相当、利小于害三种情况。有害无利中，也有害大害小之分。在决策权衡中，利大于害当然可取，但在某种情况下，往往是害中取小即为利。

在过去的营销之中，对市场营销观念大体划分了三个阶段，即：20世纪60年代——产品导向，是以产品的生产制造为中心；70年代——市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导向，是以顾客和销售为中心；80年代——顾客导向，是以消费者的需求为中心；到了90年代，学者们提出了“关系导向”、“社会导向”等营销思想。而企业领导们的“市场霸占论”，则非常明确地提出了“竞争导向”——以竞争对手为研究中心的营销策略。

这里不强调从消费者的身上打主意，却提倡努力在竞争对手的身上寻找突破口。其理由是：

竞争对手所表现的行为，都包含着一定的目的性，即表明了竞争对手对市场和消费者的认识及研究。所以，了解了竞争对手，就能更加直接、更加全面地了解市场，更加有利于做到“知己知彼，百战不殆”。

那么，作为市场主体应如何有效地了解竞争对手呢？

企业领导认为，市场主体要从“五个做什么”去研究对手：

（1）还没有做的是什么？

（2）竞争对手现在正在做什么？

（3）做得好的是什么？

（4）做得不好的是什么？

（5）为什么要那样做？

这样，用“排除法”去研究某个市场的主体，就会知道自己应该“做什么”，并应“怎样做”了。

在日本丰田汽车首次进入美国市场时，其年销量仅为288辆。然而在20年后，其年销量却突破了50万辆，掠去美国汽车市场近20%的份额。1985年，其市场份额又有上升，把美国市场进口车的主要竞争者——德国大众汽车甩在了后面。

那么，丰田汽车的“高招”到底在哪里呢？

原来，在丰田汽车刚进入美国市场之初，就委托了一家当地调研机构去访问大众汽车的使用者，以了解他们对大众汽车的不满。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在“五个做什么”上，丰田公司了如指掌，并指导自己“怎样做”。于是，他们放大车身，增大轮间距，扩大放脚空间，降低能耗，增加马力。他们又采取了具有针对性的“市场霸占”策略。历经20余载，终于使“车到山前必有路，有路就有丰田车”了。

不难看出，在美国市场的这场汽车争夺战中，丰田公司明确无误地找准了竞争对手——德国大众汽车，做到了有的放矢，最后一步一步将其逐出了市场前沿。

这个案例，不仅说明了市场主体应该怎样去了解竞争对手，同时也提醒了市场主体：你必须弄明白对手是谁？

在市场霸占以前，市场主体要进行清楚的市场定位，看看自己在同类市场上排第几号，要向哪些企业发起攻击。

例如：世界第一大拍卖行索斯比，曾经创新地为买方提供50%的“买方贷款制度”，使顾客均归到了自己的门下，从而赢得了大片市场。

索斯比的措施，矛头所指的就是世界第二大拍卖行克里斯蒂。为此，索斯比总裁高瑞伯爵曾非常骄傲地说：索斯比以其具有霸占性为荣。

因此，对企业领导来说：做好市场攻击的定位，是发动市场霸占的必要前提。

2000年，马云把阿里巴巴的阵地铺到了美国硅谷、韩国，并在伦敦、中国香港快速拓展业务。马云还将阿里巴巴的英文网站放到硅谷。当时正值互联网的冬天，大批互联网公司倒闭，阿里巴巴的硅谷中心也陷入了生存危机中。如果不尽快采取措施，整个阿里巴巴将就地阵亡。静下心来的马云开始考虑阿里巴巴的核心是什么？经过深思熟虑，马云认为，小企业通过互联网组成独立的世界，这才是互联网真正的革命性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所在。帮助中小企业赚钱是阿里巴巴的目标。于是，马云频频飞到世界各地联系买家，冷静下来的马云终于把握住了阿里巴巴的发展方向。

面对金钱的诱惑不要动心，面对快速扩张不要动心，冷静地记住自己要做的是什么，冷静地去发现有价值的核心是什么，正如马云所说："一个企业家经常要问自己的不是'想做什么'，而是'该做什么'。"

课堂收获

准确的"创业定位"，是成功创业的第一步。而事实证明，小额资金的创业者，往往去赚高附加值的部分，即那些高端收入人士的钱，更加容易成功。将目标客户群变得越窄，才能锁得越牢。大小通吃的想法通常行不通，想成功，一定要有准确的市场定位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第4课

管理者的职责是引领而不是运营



马云语录　战略不等于结果，战略制定了以后，结果还很遥远，还有很长的路要走。

马云多次告诫创业者，战略没有细节就等于一堆废纸，细节没有正确的战略做指引，一切都是空谈，因为方向错了，南辕北辙，永远不可能到达目的地。当然，如果战略对了，细节上不能贯彻到位，同样会"千里之堤，毁于蚁穴"。汇源果汁的董事长朱新礼也曾表示，如果太多的细节出了问题，战略就没法执行。

企业的成功是个系统工程，任何一个方面的"脱节"都会最终导致企业的失败。企业的每个经营环节都不能出错，如战略、细节、执行，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或者说人力资源、品牌、营销、产品、技术、管理等，每一样都要过硬，否则企业即使出现短暂的欣欣向荣，最终也会一败涂地。

麦当劳的作业手册有560页，其中对如何烤一个牛肉饼就写了20多页，一个牛肉饼烤好20分钟内没有卖掉，就必须丢到垃圾筒里，油用了多长时间就必须倒掉，不准让这个油再到市场上去。世界上所有大企业都是在他们大的战略部署下非常注意小细节。每一个动作、姿势、流程、制作过程等方面都细节量化，小到一个螺丝钉，大到一个物流，都要求细节。

一个小孩不小心掉入门前的深河里，他父亲见了赶忙游过去把他救上来，并说："有父亲在，孩子你别怕。"

没过几天，小孩掉进河里。他父亲又游过去把他救上来，此时，许多邻居都劝他教小孩游泳是一个避险的好方法。可小孩他父亲说："不必了，我会游泳就足够了，他落水了，我能救他。"

谁知，小孩第三次掉进深河里，由于他父亲没在身边，他自己不会游泳，河边又没人，他狂喊了几声，便随河东去溺死了。

只知道营救，而不懂教儿子游泳才是溺水身亡的根本，这个父亲不是聪明的父亲。

企业管理也一样，领导者的职责是引领而不是运营。若领导者处处去运营，领导非累死不可。引领就是自己可以站在幕后指挥，让下属去贯彻自己的思想，去进行实际的操作和运营，不需要大事小事，事必躬亲。

如何确保自己成为一个引领者而不是运营者的领导人呢？请考虑以下几点：

（1）明文写下一个计划：为了清晰表达一个计划，你必须有一个计划，而且完全了解它。养成写下计划、描述计划的习惯，找到向你的团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

队表达它的方式。

（2）避免身陷细枝末节：表述一个计划并不意味着提出每一个微小的细节。作为领导人，你的工作是提出计划并保证由最好的人员去实现它。

（3）雇用并提升那些最有能力将计划转化为现实的人：针对面试应聘者，向他们提问时，问问他们会如何着手解决一个特别棘手的问题。那些独立思考得最好的人可能更适合你的团队。提拔那些在着手做事情上有着最佳纪录的人。

（4）领导的目标要明确：对于企业引领的目标，必须让所有员工心中了然，因为是这些目标将不同的工作部门凝聚在一起。要制定这些目标和要求时，要求团队成员提出他们的想法。

（5）要提供明确的指导，解决争端不计代价。

AOL刚成立时，只有150个雇员；现在，AOL—时代华纳的雇员人数达到10万。面对高速增长、变化急剧的市场，唯一的成功之道就是延揽人才，为他们指出一个大方向，然后就放手任他们发挥，所有事情最终还是要落实到人上。这也许是最宝贵的经验，也许是老生常谈，但的确非常重要。

2001年12月，莱文宣布了一个令整个传媒产业吃惊的消息：自愿放弃CEO高位，选择了其在时代华纳共事多年的同事帕松斯作为其接任者。与此同时，作为公司董事长的史蒂夫·凯斯亦发出信号：要从幕后更多地走向台前……

在接受《亚洲华尔街》报记者的采访时，史蒂夫·凯斯坦承了自己与莱文之间的分歧以及对帕松斯的欣赏，并总结了AOL—时代华纳合并一年时间以来的经验和教训。

在互联网大热的2000年，凭借手中飞涨的AOL股票，史蒂夫·凯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



斯以1560亿美元收购了时代华纳。年仅43岁的史蒂夫·凯斯，便成为AOL—时代华纳董事长。

不过，在合并后的头一年，史蒂夫·凯斯让杰瑞·莱文站在聚光灯下，而自己则闪居幕后。即便AOL—时代华纳总部迁到纽约之后，史蒂夫·凯斯仍留在弗吉尼亚美国在线原来的办公室里，遥控公司的长远战略。

课堂收获

明确谁在“当家”，公司内部在这一问题上不允许有含糊，这样也有助于做决策更加理智，而且也并不妨碍对公司“内政外交”及战略、技术方向的适时选择和调整。领导的职责不是运营，而是引领。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 5 课

雇佣最适合自己的人才



创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人才，不要找最好的人才。

阿里巴巴起初创业时，马云对外宣称：“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长级以上全部由MBA担任”。当时，12个人的高管团队中除马云外，其他人全部来自海外。接下来几年，阿里巴巴聘用了更多国内外名校的MBA，但后来这些MBA中的95%都离开了阿里巴巴。马云从不否定那些职业经理人的管理水平，但“把飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来”。只有适合企业需要的人才是真正的人才。

长期以来，在某些老总眼里，只有高学历、高职称的人才能算是人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



才，否则即使他有通天的本领、赫赫的成绩，若没有一纸文凭或职称，也不能称其为人才。可马云觉得：是不是人才，关键是看让一名员工做什么、怎么做、成绩如何。做出成绩来，他就是人才。所谓人才，就是你交给他一件事情，他做成了；你再交给他一件事情，他又做成了。

马云经常讲，公司必须依赖并关心员工，员工是帮助你实现梦想的基础。许多企业领导把专家和中层管理人员看得很重要，但是他们忘了普通的员工。他们也把太多的精力花在了股东身上。股东会给你很多意见，但在执行中却会离你而去。股东随时都在改变主意，但你的员工却总是和你站在一起支持你。马云团队总结出：把钱存在银行里，不如把钱花在员工身上，把钱投在人身上是最赚的。

有个人以捕鸟为生，一天有位朋友来访。于是捕鸟人想款待朋友，请他吃饭。可是那天他没捉到鸟，就想杀了平时驯养用来诱鸟的鹧鸪。

鹧鸪为了保命，就向主人哀求，细数自己的功劳，它说："主人，别忘了平时我唱歌伴你入睡，捕鸟时我替你呼唤鸟群，要是没有了我，你下回如何张网捕鸟呢？"

捕鸟人被说服了，就放过了鹧鸪，将目标改为一只刚长出鸡冠的小公鸡。

小公鸡躲在巢里向他哀求说："要是杀了我，以后谁来报告天亮？谁来唤您起床？谁来提醒您在早晨检查捕鸟机呢？"

捕鸟人回答道："你说得有道理，将来你或许很有用，可我现在就要你做贡献，招待我刚来的朋友。"

捕鸟人很讲义气，为了朋友他可以做出牺牲，而且不顾惜，很大方，这种朋友如果不是死要面子，就是极度慷慨。

鹧鸪与公鸡，对于捕鸟人来说，都是很重要的。但在两者的权衡之下，前者显得更为重要，所以他杀掉了小公鸡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在现代管理中，留下最优秀的人才是企业发展的硬道理，也是管理人选拔人才的一项基本原则，有了这项原则，就能让比较优秀的人才走到前台来，担任重要的角色。

尽量维持积极的人才平衡和心理平衡，是做好择优工作的一个重要前提，也是选才必须优先考虑的一个重要因素。

以下是在选才实践中应该注意的几点：

（1）好中选优：凡是符合“选择”标准的各类人才，都应根据不同人才的能力，并考虑到不同岗位的要求，将其分别选拔到适当的岗位上，这样做，就能较好地维持积极的人才平衡和心理平衡。

（2）果断择优：择优要大胆、果断，不要迟疑、寡断。

（3）广泛择优：不能把择才的范围限制在一个单位和一个小地方。

杰克·韦尔奇的名望，震撼着全球企业界。他在美国通用电器公司（General Electric Company，GE）的经历，给全球经理人树立了一个标杆，以致人们提起GE必言韦尔奇，提起韦尔奇也不得不说GE。

对韦尔奇来说，在通用电气发现合适的领导人是最重要的。在1997年1月，有500名高级经理参加的执行经理会议上，他发出了恳切的号召，要求管理者们要保持在A级，要讲求团队精神，要服从公司的价值观。他同时坚持要求去除C级领导人，去除那些没有融入到通用电气的价值观中的、没有什么正事干的经理。至于B级领导人，他想让他们保持价值并继续进步。

“我们花太多功夫去使C级转变为B级。这是一种枉费力气的工作。把C级员工扔到B级或C级公司里，他们能干得不错。在今年的C级会议上我们不仅将检阅A级领导人，而且要评价一下C级的不胜任。我们是超一流的公司。我们只想要A级的员工。我们能得到任何我们想要的人。为你没发现那些不是最好的而羞愧吧。好好使用最好的。给他们以回报，提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



升他们，付与好的报酬，给他们以更多的机会。不要花太多时间使C级转变为B级。早点把他们剔除，这就是贡献。”

1997年9月在克顿维尔，韦尔奇详细谈到A、B、C类型管理者的特点。他请坐在观众席的初级管理者们提出什么是A类的标准。回答一个接一个：诚信，影响决策，那些寻求使下属发挥更大价值的领导人。

韦尔奇把每个特点都写在白板上，在他同意的建议上划上一个标志。

什么是C类的定义？从听众席得到更多的建议。

他们不知道他们是C类。

他们害怕A类。

他们经常说废话，中庸。

韦尔奇给初级管理者们什么忠告以助他们成长为未来的大领导呢？

“我给你们最大的建议是你不能单单做这些工作。当有最聪明的人在你的团队里，你必须要感到十分舒服。如果你做到了，你就入门了……

很难，我们在经营中不能像在篮球场上或冰球场上那样容易把人看清楚。如果一个家伙溜冰不好，你不会让他当左边锋。如果一个家伙投篮不准，他不会成为前锋。甚至他根本不会参加到队里。但在你必须组建的经营队伍里却完全不同……总要得到最好的人才。如果你不能得到好的人才，你就是在欺骗自己。

但是告诉一个年轻人最主要的是要变成一个团队成员，这不是很难吗？”

很难。韦尔奇承认：“他们许多做不到，这就是我总是强调自信的原因，因为你必须雇用聪明的人才，很多时候甚至比你还要聪明，你必须有自信。在这种情况下，你必须感到很自在才行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999年春天，韦尔奇修正了他谈论通用电气所需人才类型的方式。但实质是一样的。他只想留下最优秀的人；对其余的他想让他们走人。现在，韦尔奇依赖一张组织活力表，来把管理级雇员的能力和潜质分为五类：最好的10%，下面的15%，中间的50%，关注的15%，最差的10%。正常的人口分布将呈现为一个手表状的曲线。在1999年这张表的目的是保证最好的通用电气管理者被恰当地回报，保证这些回报不要错给较差的员工。韦尔奇说：

“去年我们以25%最好、50%中间、15%关注、10%较差开局。我们做得很好，但不是像我们想得那么好。当我们回顾这些表格时，发现在最差的10%中有8%得到股权，在关注的中有23%得到了股权。你有10、15、50、15、10这个结构——最好的25将得不到股权。这不会再在通用电气发生。你的工作将是尽可能地照顾A类，我以此为骄傲。那些A类员工应该被视若掌上明珠。失去一个将是一个罪过，你们谁也不能这么做，你也不能再给C类任何滋润。

1998年，我们在25%最好、50%中间、15%关注、10%较差的鉴别上取得了很大的进步。在1999年，我们划分得更细：最好的10%，下面的15%，中间的50%，关注的15%，最差的10%。确保每个事业部中最好的10%被回报、被培养。没有任何借口。我们正在成长，我们的工资是有弹性的。你不能失去一个A类员工。这场比赛全看A类员工的了。把你在这儿或其他地方的每次会面、每次会议都变成C会议。每次谈论你最好的员工，发展他们，激励他们，回报他们。他们是你的未来，他们是我们员工福祉的关键。

另一方面，C类员工在任何团队、在任何层次都将成为障碍。假如支持一个C类员工，你们中谁也成不了A类员工。当你裁掉C类员工，市盈率达38倍的障碍被清除了，你的某些B类员工将成为新的C类。你必须无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情地重复这一过程。一个38倍市盈率的公司只能留下世界级的运动员。正像我以前说过的，这与华尔街无关。这与通用电气人有关，与他们的家庭有关，与他们的梦想有关——他们都指望着你。所以，让我们承诺避免那两件烦扰我们的事。自满——承认昨天的成功经常让你错过今天的机遇。明天才算数。为了给予我们的雇员他们想要和应得的，我们必须比以往更好地工作。为了这样，你必须有勇气，有勇气去除那些不是最好的，有胆量雇用最好的——比你更好——为全球高素质的人才去冒冒险。我们比世界上任何一家公司在更多的事业有更多的成长、在更多的领域有更多的机会。好好利用它。重视那些A类员工。"

课堂收获

是不是人才，关键是看让一个员工做什么、怎么做、成绩如何。把飞机的引擎装在了拖拉机上，拖拉机最终还是飞不起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 6 课

激烈的竞争是企业进步的砝码



马云语录　不要贪多，做精做透很重要，碰到一个强大的对手或者榜样的时候，你应该做的不是去挑战它，而是去弥补它。

“竞争对手所做的每一项决策，都能使我们获得成长。竞争对手还是企业最好的实验室，因为竞争对手会研究你。而你也会从他们所提出的任何创新点子中吸取经验。”马云说，向竞争对手学习也是自己的成功之道。

羊总想与狼和平相处，于是说：“我们之间何必相互仇视，和平共处不是更好吗？”狼振振有辞地回答：“不是我不愿意和你们交朋友，而是因为那些围在你们身边的恶狗，它们总是凶猛地朝我们狂叫。你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



瞧，我刚一靠近，它们就扑过来了，又叫又咬的，太没礼貌。这样吧，你叫它们走开，别老跟着你们，然后咱们立刻签订永远和平的条约。”羊听信了狼的话，把狗全部遣开，失去了保护，结果全都被狼吃掉了。

在危险的对手面前单方面取消防御，等于放下武器投降，这群笨羊就是最好的证明。敌人就是敌人，如果光凭言语就能打发，那么就不是敌人了。

弱者面对强敌时，常想摆脱威胁，以取得和解，然而解决的办法绝不是妥协退让，那只能招致杀身之祸，会败得更快。唯一的办法就是加强防备，以图反击。

在企业竞争中，要想致赢，不在管理上下功夫不行，如何管理才能使企业在竞争中立于不败之地呢?

在制度管理上显神通，使公司井然有序而不乱成一团麻；在战略管理上要看全局，要有远见的目光；在生产管理上要抓效益，追求量的魅力；在质量管理上要抓产品的白璧无瑕；在企业文化管理上要团结协力，致使“家和万事兴”。

吉列在巴尔的摩瓶盖公司做推销员时，一个家伙跟他说，如能发明一种“用完即扔”的产品，顾客反复购买，肯定能发财。

1895年盛夏的一个早晨，吉列在一家旅馆的客房里剃胡须。天气太热，又急于出去找客户，勉勉强强地刮好胡须，下巴已变得血糊糊的，惨不忍睹。他恶狠狠地扔掉剃刀，怨恨道：这哪是在剃胡子，是割肉呢。

一番怨恨，倒也提醒了他：我为什么不能开发一种新的剃刀呢?

有了这个念头，吉列开始了艰难的设计、研制工作。时值炎热酷暑，吉利整天关在热似蒸笼的工作间里，废寝忘食。一天，太太强迫他出去到树荫下乘凉。吉列看到不远处的田园里，一位农夫赶着牛，带着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一把耙子，把地耙得又细又平。完全进入研究状态的吉列，刹那间，闷热的心情豁然开朗起来：我何不把安全剃须刀设计成那耙子一样呢——“T”型的架子把刀片夹在中间，架子两边的夹片和中间的刀片几乎在一个平面上，这样，即使粗心、毛躁的人，也不会刮破脸皮。而且，中间的刀片可以拆卸、更换，用完即扔。

太好了！

吉列激动得跳了起来，立即跑回家里的工作间，用木头、竹片细心地雕出模型。然后，他找到瓶塞厂的一位老相识——机械师威廉·尼克森，请他帮助做出了几件样品。

吉列拿着样品，寻找投资者。

投资者对吉列拿来的“玩艺”不感兴趣，看不出它有什么市场前景。但是，凭借做多年推销员练就的才华，经过一番奔波，吉列还是找到了几个很小的投资者。资金不足，他又得到了妻子的全力支持：一面变卖首饰，一面又回娘家借来资金。

1901年，48岁的吉列终于开发出“用完即扔”的产品，并成立了“吉列安全剃胡刀公司”。

吉列非常重视广告的宣传作用：

“新刀片瞬间就可装上。刮时不但不会伤到皮肤，而且舒适无比。想想自己刮胡子是何等的清洁、舒适与安全，而且又能摆脱上理发店的麻烦。想想你节省的时间——以及节省的钱。”

吉列瞪眼睛了，吹没吹胡子没人看到，反正年底一共售出51个安全刀架和168片刀片，每副5美元（相当1982年的50美元）。

1904年，吉列公司取得专利权，刀架的销售量达到9万把，而刀片则达到了1240万片。有了资金，吉列展开了更大的广告攻势。他还把自己的头像作为吉列保险剃刀的“徽标”，让自己的形象——吉列——成为男

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人最为面熟的形象之一。

为了扩大自己形象的社会影响，1907年，吉列在经营刚刚兴旺发达不久，雇请了一位专家梅尔文·L·塞弗里为其撰写了《吉列的社会实践》的专著；然后，在别人的帮助下，又撰写了经营总结与抒发志向内容的《世界公司》。

果然，吉列名声大振。

时间到了1909年，吉列公司售出的刮胡刀有200万把，销售数千万美元。

吉列在公司赚得了滚滚利润后，开始变得狂妄和自负。

他把公司的成功归功于广告。

1912年，吉列在写给董事会同僚们的一份备忘录中说："我们企业的成功完全要靠广告。"几年之后，他说："我们一定要做侵略者。我们必须不断攻击，凭借武力把竞争者逼退，我们的武器就是广告经费。……我这种人属于推广（Promoter），因为创造了伟大的非竞争性公司……"

1917年4月，第一次世界大战已接近尾声，美国向德国宣战，并派兵进入欧洲战场。吉列抓住机遇：以成本价格向军需品采购部门供应吉列安全剃刀。于是，美国国防部便向每个士兵发一把吉利安全剃刀，并先后发给几十枚吉列刀片，要求他们整肃自己的仪容，在欧洲大陆留下美好形象。

吉列的这一策略，可谓"一刀四雕"：一是大批美国士兵，与吉列安全剃刀结下了不解之缘，其中很多人成了吉列的终身顾客；二是美国士兵客观上成了吉列安全剃刀的欧洲市场的"义务宣传员"；三是生产批量增大，全部产品的成本大大下降；四是以成本价向美国士兵出售产品这一举措本身受到美国各界的好评，这也是一次极好的提高知名度的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宣传攻势。当年，吉列公司销售的剃刀便达到100多万把，售出刀片13亿片。

到1920年时，吉列公司的触角已经伸到全球，大约有2000万人都在使用“吉列”的刮胡刀和刀片。

1921年，“吉列”的专利权期限届满，也就意味着竞争的来临。果然，5年过后，竞争者出现了——它就是在全球行销“自动磨刀安全刮胡刀”的亨利·盖斯曼（Henry Gaisman）。“吉列”的刮胡刀是用三根圆轴套住刀片上三个同样大小的圆洞来固定，新的“盖斯曼”刀片则带有设计更巧妙、更牢固的套洞，不但可以套在这种新刮胡刀的圆轴上，而且可以套在吉列刮胡刀的圆轴上。

竞争者询问吉列公司的最高主管，是否愿意购买他发明的新型改良式不易龟裂双面刮胡刀片的专利权。

吉列一口回绝了，盖斯曼决定自己干。于是，他拟订了推出Probak刮胡刀与刀片的计划。

“吉列”的反击措施是推出一种新型刮胡刀，刀片利用与刀片齐长的横条来固定（老式的洞还保留，以便维持消费者的念旧心理）。可是新的刀片却不能装在“盖斯曼”的刮胡刀具上。

在这同时，或是由于巧合或是由于工业间谍的结果，盖斯曼在吉列新设计的刮胡刀出现后的一周内，就把Probak专利刮胡刀改成横条固定式。盖斯曼经过退火处理后的刀锋，其质量似乎优于吉列，这让吉列匆匆忙忙也做退火处理后的刀片。

盖斯曼的销售额不断增加，侵占了吉列的市场占有率。

吉列公司怎么办呢?

它刚为了推出新型刮胡刀而把大笔资金投入机具更新，销售却每况愈下。公司的投资报酬率迅速恶化。吉列公司的问题还不止这些，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的高级主管的薪水太高，广告费太高，厂房设施和研究发展都是最先进和最昂贵的。换言之，吉列的管理费用太高，并且不管销售额有多少，都一直固定不变。因此，当销售额下降时，每一把刮胡刀的利润也跟着下降——急速下降。

1930年年末，自负的吉列同意用自己的股票购进盖斯曼公司，以免覆亡。然而有位审计员查核过吉列公司的账簿之后，发现这家长期都享有高利润的公司，已经到了濒临山穷水尽的地步。而到这项并购正式生效时，"盖斯曼"已经聚集了相当多的吉列公司的股票，已取得这家往昔的竞争对手的控制权。它的产品以及一套新的生产技术，取代了老吉列公司的产品和生产技术。吉列公司以前的管理班底被放逐，吉列本人则忙着清偿债务。他被迫放弃所持有的所有吉列公司的股票。

1931年，在世界经济大萧条的年代，金·C·吉列去世了。吉列公司在金·C·吉列领导下，走过了30年辉煌的历程。遗憾的是，它在一个一手创造和完全在自己控制之下的市场中，被一个小小的竞争者击溃。

在马云看来，竞争最大的价值，不是战败对手，而是发展自己，"竞争者是你的磨刀石，把你越磨越快，越磨越亮"。在竞争的过程中，选择好的竞争对手，然后最重要的是向竞争对手学习。

eBay在全球C2C市场的实力以及对中国市场的窥视，使马云选择了eBay作为竞争对手。在淘宝总裁孙彤宇看来，eBay是一个非常好的"陪跑员"。孙彤宇说："就像小时候我考体育，跑百米有一个非常深刻的体会，一开始不懂，两个人两个人地考，我就找一个比我差的人，我觉得我比他跑得快，感觉很爽。后来我发现不对，我要找一个比我跑得快的人，这样两个人一块跑，我才会跑出比原来好的成绩，因为他跑在我前面，我想要超过他，这是'陪跑员'的责任。我觉得对于企业来说，这可能比较自私。但如果身边有一个跑得慢的人，你真的很爽，尤其是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

离得很远了，你不断地回头去看，甚至还停下来朝他望望，有可能还点根烟抽抽。所以，我们要的是比我们跑得快的人。”

课堂收获

市场的扩大使企业获得的份额也相应地增大。正如竞争战略第一权威——哈佛商学院迈克尔·波特教授所言：“‘竞争对手’的存在能够增加整个产业的需求，且在此过程中企业的销售额也会得到增加。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 7 课

管理不需要每一步都做好考证



最大的挑战和突破在于用人，而用人最大的突破在于信任人。

一位园丁用最大的热情和关心，不断地掘地挖土，好像希望掘出宝贝来似的。这是一个热爱劳动的人，一个茁壮的脸色红润的人；光是胡瓜，他就种了50个苗床。

园丁有一个自以为什么都懂得的邻居——一个高谈阔论的、自以为是的人，一个一知半解的教员，他不过从书本上得到一点儿关于园艺的知识，就急于要成行成列的来播种胡瓜，而且自信他的菜园一定十分成功。他冷笑着对他的邻居说道：

“我的朋友，毫无疑问，你工作十分卖力；可是我想好的那个计划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实行起来啊，你瞧，我就会远远地超过你的成绩，跟我的那个比较起来，你马上就会承认你的菜园是一片荒地。老实说，我真不明白你怎样会从这片土地上搞出名堂来的，为什么你的庄稼居然还会生长，我也捉摸不透；据我所知，你并没有读过一行书啊！”

“我没有时间读书，”他的邻居说道，“干这个啊，我只知道勤勤恳恳地工作和实践，一刻也不放松地坚持到底，就凭着这些，感谢上帝，我挣得了我的粮食。”

“你竟妄想嘲笑知识，你这个蠢才！”

“不，先生，你不应该歪曲我的说话的意思。你无论什么时候想出了好计划，我总是很愿意来学习的。”

“那么，你等到夏天瞧吧：那时候你就可以看到值得一看的东西了！”

“可是，先生，现在岂不是动手来做的时候了吗？我在一个星期以前，就把我的胡瓜种上一些了，可是你一畦也没有准备好呢。”

“现在我可没有功夫管这些，我得读书和研究，是用铲子挖掘苗床好呢，还是用犁翻土好呢？我还不能决定。哦，不忙！时间还是富裕的。”

“对于你，也许是这样——对于我，时间可紧得很哩。”

说完这话，园丁就拿着铲子回去掘地了，我们的学者就躲到他的书斋里去了。这一个在书本里挖掘：阅读、比较、考证；那一个在田畦上挖掘：勘查、分枝、掘穴，“聪明人”的工作难以就绪，“纸上谈兵”的叶子刚透出尖尖的芽儿，他又有了新的想法，新的计划，他又要重起炉灶！

结果如何呢？可怜！园丁种的胡瓜长大成熟了，拿到城里去换了钱了！而我们的“聪明人”呢，一条小胡瓜也没有种成！

聪明反被聪明误！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在现代化的管理进程中，不论是创业或者守业，追求成就就必须讲求效益。而讲求效益最重要的是做好管理工作，做好管理工作的前提是要有管理之道。价值来源于思想，想获取更大的价值，必须首先确定良好的经营思想。在泰国首都曼谷，有几百家旅馆，其中东方旅馆，在十几年的经营管理中，在世界最佳旅馆中，名列榜首。其中主要原因是企业完善的管理体制。

东方旅馆坐落于曼谷的繁华大街上，紧邻湄南河畔。旅馆洁净、高雅，它拥有四百多套客房，有一千多名服务员。它创建于1877年，已有一百多年的历史。

在这家百年老店的经营上，该店总经理库尔特·瓦赫特韦特尔认为必须用现代经营观念和管理方法使它有旺盛的生命力。

东方旅馆在十几年的经营管理中曾经做过重大的调整和改进。它的餐厅由统一使用一个厨房改为9个分开的厨房。它的工作人员与顾客的人数比率非常高，1100个人负责400个房间，大约每3个人负责一个房间。

东方旅馆对职工进行严格的训练，经考核合格后才能上岗。凡是要与顾客接触的员工，都必须业务熟练，能讲流利的英语，有的甚至会讲两三种外语。职工对顾客服务周到，文雅有礼。

顾客在国内国外打长途电话或电报、传真来预订客房，只要告诉抵达曼谷的时间、飞机班次，东方旅馆都会派汽车去机场迎接。如果顾客希望乘船，亦可到达旅馆。它有着优越的地理位置，顾客可乘船游览湄南河旖旎的风光。

东方旅馆在营销管理上也有自己独特的一套。凡是在该旅馆住宿超过一周的，每星期四晚上都可以享受到客房部主任亲自出面宴请的晚宴。其间，客房部主任与顾客亲切交谈，征求他们对旅馆的意见和建议，请他们谈外国旅馆的令他们满意的服务方式。这种方式，挽留了顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客长住，又可从中了解世界各地先进的管理方法。

东方旅馆每年拿出1%的营业额费用对员工进行培训，还对表现好的员工每年进行评奖晋升，增强了员工的凝聚力。该旅馆的工作人员流动量仅2%左右。

管理者的有效管理往往能带来企业良好的效率，而管理者的一些决策失误往往会给企业带来各种各样的损失，甚至带来想不到的灾难。因此，管理者对于一个企业来说是至关重要的。选择优秀的管理者是提高企业效率的重要环节。

莫特公司是法国一家专营香槟酒的企业，过去经营业绩一直不错，但公司的总经理罗伯特希望企业有更大的发展。为此，他广招人才，设法扩大经营规模。1970年，他认识了阿兰·契瓦利尔，此时阿兰·契瓦利尔正在法国国家钢铁公司供职，年仅30岁。

阿兰·契瓦利尔出生于阿尔及利亚，就读于法国贵族学校。他步入工作阶段后，一直默默无闻。他在与罗伯特的交谈中，谈到了自己对企业管理的一些看法，罗伯特认为他是一个经营人才，正适合自己企业的需要，于是聘请他到莫特公司来工作。

阿兰·契瓦利尔到了英特公司之后，显露出卓越的经营才华。在第一年，他一面熟悉公司业务，一面妥善地处理各种关系，一年后，他提出了公司的发展方向，并进行了大刀阔斧的改革。他向罗伯特建议，设法把法国几家出口名酒的公司联合起来，共同管理，形成强大的力量。罗伯特非常欣赏这个建议，鼓励他推进这项工作的开展。

阿兰·契瓦利尔的充满说服力的游说和组织能力，获得了很好的效果。他首先促成了有一百多年历史的法国白兰地制造商轩尼诗公司的合并，以后又不断地将盈利良好的一些公司兼并过来，作为自己的子公司。这其中包括多曼·钱顿公司、帕菲姆·克里期琴科化妆品公司、费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希林公司，以及以美国为基地专门生产优质玫瑰的阿姆特朗花圃有限公司等。这样，一个财大气粗的英特——轩尼诗香槟酒公司形成了。

阿兰·契瓦利尔能够在事业上功成名就，归功于他善于把握机遇，更主要的是他善于精心管理企业。

这正如马云所信奉的一样。

信任是人与人交往的基础，没有信任，就不可能存在有效的沟通，没有良好的沟通，就无法委派和承担工作，最后也就达成不了良好的业绩。身为企业人，上司在很大程度上代表着公司，上司的不信任，在员工的眼里就是公司的不信任，在一个不信任的环境里，员工很难找到归属感，就谈不上对公司产生忠诚。对员工的信任应该是发自内心的，而不是勉强做出来的，因为对员工是否信任，是员工在日常工作中通过各种具体的事件感觉和判断出来的，主管的一个眼神，一句话，一个动作，无不体现出对员工的信任与否。

课堂收获

对员工信任的基础是真诚，真诚是职业经理人的起码操守。只要各级主管充分信任员工，营造一个信任的团队氛围，并通过共同遵守的行为规范去约束员工，我们就可能取信于人，获得员工的拥护。己所欲，施于人，给予员工充分的信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第8课

倾听客户的声音



马云语录 必须先去了解市场和客户的需求，然后再去找相关的技术解决方案，这样成功的可能性才会更大。

2009一季度季报显示，阿里巴巴第一季度营收为8.066亿元，比2008年同期的6.801亿元增长18.6%；净利润为2.534亿元，比去年同期的3.007亿元下滑15.7%。可马云却说，“尽管我们第一季度的营业收入较去年同期上升了18.6%，我们决定按照早前宣布的计划，将利润率重新投资于客户、人才和创新技术方面，以扩大未来的增长。我们的经常性经营自由现金流充裕，同比增长达25%，有足够的财力作这些投资。虽然这导致净利润同比增长下跌，但我们确信今天的投资将为阿里巴巴的股东带来长远的利益。”阿里巴巴CEO卫哲就阿里巴巴的投资扩展策略解释说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



投资扩展首先指向的就是“客户第一”。

马云强调，阿里巴巴一直以来把客户放在最重要的位置，中小企业是全球经济的重要组成部分，在当下经济环境的冬天里，阿里巴巴最重要的任务是要帮助中小企业生存下去和更好发展，在过去一年多的时间里，阿里巴巴把利润的一部分投资在客户身上。

有一次，雅典娜女神来到人间，发现众神的雕像数维纳斯的最多，不禁感到愤愤不平。她到宙斯那里诉苦：“为什么人类在庙宇里对我崇拜不已，在家中却对维纳斯情有独钟？简直太不公平了。”“这很简单，”宙斯说，“因为你在人类的心目中神圣不可侵犯，而维纳斯却很愿意充当人类的情人。”

人际交往是一门很复杂的学问，值得探讨。雅典娜这样的人，高高在上，人们往往对他们很敬畏，甚至是敬而远之，这类人通常是领导阶层，可敬而不可爱。至于维纳斯，和人们的地位往往是站在同一高度的，很平等，所以大家对她很亲切。这类人适合做朋友，没有隔阂。

现代企业的经营管理，都把顾客定位为上帝。把“上帝”挂在嘴边是容易，放在心上就很须花一些功夫。下面是把顾客当情人管理的几个步骤和方法：

（1）对顾客进行调查活动，可以安装顾客“投票箱”，让管理者去发现顾客的心理需求。

（2）公司本身的产品应多翻新，这是制胜的一点，不能在老套中生存。

（3）对“情人”，必要时要多留情，应对他们的建议进行写信回复。

（4）对顾客的建议，特别是公司的真正缺陷，应下大力去对症下药改正。

1873年，美国爆发金融大恐慌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13岁的伯纳德·克罗格辍学了。

他用单薄的肩膀开始帮助父亲担当许多家中的困窘。

他做着沿街兜售咖啡的小本生意。

他20岁的时候，用攒下的一笔钱，买了一家杂货铺。到了1883年，他开设了全美第一家连锁店公司——大西方茶叶公司。又过了10年，他拥有了40家商店和一个食品加工厂，并将公司更名为克罗格杂货与面包公司。

克罗格之所以能够将生意迅速做大，重要一点在于公司直接与顾客打交道，并以顾客需要为服务宗旨。

第二次世界大战结束后，约瑟夫·霍尔出任克罗格杂货与面包公司总裁。

霍尔将公司更名为克罗格公司，并一下子引进45种公司专卖商标，以加深顾客对公司商品的印象。

霍尔上任后主持了一项重大改革措施：顾客调查活动。

霍尔对他的员工们阐述道："无论什么时候，都不能怠慢顾客。对公司发展什么商品、增加哪些服务、使用什么销售手段等问题最有发言权的就是顾客。"

为此，克罗格公司在所有现金出纳机旁安装了顾客"投票箱"。顾客可以把自己对克罗格公司的意见和建议投入箱中，如需要哪种商品、哪种商品应如何改进、需要什么专项服务，等等。

一天，一个叫芬利的顾客，接到了来自克罗格公司的电话："您可以到我们公司来挑选您中意的商品了。"

芬利："谢谢，我经常到贵公司去买东西，你们最近又有什么新的好东西吗？"

"我们非常感谢你对公司的关心。您的建议被我们公司采纳了，所以我们告诉您，您可以到我们公司来免费选购您提出合理化意见的商品……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原来，克罗格公司在每一张“票”上都留下顾客的姓名和联系地址，一旦该顾客的建议被采纳，可以终生免费在克罗格公司的商店里享受该种服务或购买该种商品。还可以获得公司赠予的优惠折扣消费卡，购买任何商品时都享受减价优待。

“投票箱”深受顾客欢迎，提建议者络绎不绝。克罗格公司根据顾客的建议对症下药，使公司每一种新上市的商品一炮打响，公司的经营覆盖区域扩大到得克萨斯、明尼苏达和加利福尼亚，1952年的销售额突破10亿美元大关。

1970年，詹姆斯·赫林就任克罗格公司总裁，他不仅强调兴建品种齐全的超级商场，也注重设立品种较集中的专卖商店，以特色商品吸引顾客。

赫林继承了前任的管理思想，他把顾客的“投票箱”改称为“科学的市场调查法”。他对员工说：

“如果我们要生存得更好，就只有像满足情人的要求那样去满足顾客的要求。”

进入80年代后，克罗格公司把发展方向转到“一次停车”型的超大超级商场上。这种商场的经营品种达到了包罗万象的程度，不仅从事零售业，还经营美容沙龙、金融服务、快餐店、加油站等，使顾客只需停车一次，就可以购齐全部商品、获得所需的各种服务。

课堂收获

客户既然是企业不可缺的资源，是企业利润的源泉，那么客户的需求就是企业的发展方向、服务的目标，所以企业必须随时掌握客户的不同需求，不仅要满足客户的需要，同时要关注客户的不同需要，只有这样，才能有效地科学地发展客户、保护好客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第9课

倾听让你不再高处不胜寒



马云语录 可能一个人说你不服气，两个人说你不服气，很多人在说你的时候，你要反省，一定是自己出了一些问题。

马云常给阿里巴巴员工写信，这在企业领导圈里成为美谈，其中最让大众和媒体争相夸赞的是2008年马云以《冬天里的使命！》为题致全体阿里巴巴员工的信。

2008年8月阿里巴巴公布上半年业绩报告，与2007年同期相比，该公司当年上半年收入增长47.8%，净利润6.97亿元，较去年同期大幅上涨136.2%。然而，这样的喜报恐怕并没有让很多阿里巴巴员工沾沾自喜。马云在写给阿里巴巴全体员工的信——《冬天里的使命！》中详细阐述

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了阿里巴巴将要面对的严峻考验。

在这封信中，马云总结了阿里巴巴近期的发展状况，并指出，“我们对全球经济的基本判断是经济将会出现较大的问题，未来几年经济有可能进入非常的困难时期。我的看法是，整个经济形势不容乐观，接下来的冬天会比大家想象得更长！更寒冷！更复杂！我们准备过冬吧！”接着，马云提出了阿里巴巴将如何应对冬天的策略：“第一，要有过冬的信心和准备！第二，要做冬天该做的事！我们经过深思熟虑，决定基于我们一贯‘客户第一，员工第二，股东第三’的原则，明确阿里巴巴未来十年的发展目标：① 阿里集团要成为全世界最大的电子商务服务提供商！②打造全球最佳雇主公司！”

可以说，通过这封信，阿里巴巴全体员工能够较好地了解了阿里巴巴的发展现状以及未来十年的发展目标，无论冬天是否真的已经来到，都树立起了员工的危机感。因此，这封信所起的作用恐怕要比马云在多次会议上大谈危机或强制下达命令等措施更有效。

从上个世纪写信沟通，到现在的手机、微博、微信，各种高科技的沟通工具层出不穷。可是在企业强调上下级沟通年代，特别是老总与基层员工的沟通时，却很少有老总能做到和员工有效沟通，更别提如马云般和员工写信了。

也许很多老总考虑到工作效率，更习惯于命令、强制施行而不是聆听员工的声音并做到有效沟通。而现代企业经营认为，无障碍沟通是员工管理取得成功的基石，而聆听的艺术算得上是无障碍沟通的关键所在。

沟通最难的部分不在如何把自己的意见、观念说出来，而在如何听出别人的心声。“口吐莲花，伶牙俐齿”对一名管理者来说自然是一件好事，但是千万不要把这一本事用过了头。常言说得好，“会说的不如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会听的”，当你与下属交流时，管住自己的嘴巴，竖起自己的耳朵，少说多听，才是明智之举。“上天赋予我们一个舌头，却赐给我们两只耳朵，所以我们从别人那儿听到的话，应当比我们说出的话多一倍”。希腊圣哲这句话的用意，就是告诉我们要多听少说。

可是还是有好多不解上帝风情的管理者们，总是不厌其烦地在工作间里夸夸其谈，一点不懂得聆听的重要性。

很多人认为，沟通就是多说，在沟通过程中，自己说得越多越好。实际上这是一种错误的看法。在沟通中，我们真正应该把握的不是自己说了多少，而是“对方说了多少”、“他的响应有多少”。沟通的重点不是“我说了什么”，而是“听到了什么”。

聆听的好坏，无论对诉说的人，还是对聆听的人，都有很大的影响。聆听的艺术也构成我们人际关系和互相交流的特色。适当的聆听能够帮助管理者鼓励员工说出自己的问题，终能获得必要的真实的信息，对个人的成长和公司的发展都很重要。从一定意义上说，对管理者而言，沟通的重点不是说，而是倾听。拥有一双善于倾听的耳朵，往往比拥有一条三寸不烂之舌更能感染员工，凝聚人心。

倾听别人说话可以说是实现无障碍沟通的一个重要途径。最成功的管理者，通常也是最佳的倾听者，而且，往往是最善于倾听不同的声音的人。

为了达到无障碍沟通的目的，我们如何培养自己的倾听艺术呢？一定要注意以下几点：

一忌面无表情。作为一个有效的倾听者，管理者应通过自己的身体语言表明对下属谈话内容的兴趣。肯定性点头、适宜的表情并辅之以恰当的目光接触，无疑显示你正在用心倾听。

二忌不耐烦的动作。看手表、翻报纸、玩弄钢笔等动作都表明你很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



厌倦，对交谈不感兴趣，不予关注。

三忌盛气凌人。可以通过面部表情和身体姿势表现出开放的交流姿态，不宜交叉胳膊和腿，必要时上身前倾，面对对方，去掉双方之间的阻隔物。

四忌随意打断下属。在下属尚未说完之前，尽量不要随便插话。在下属思考时，先不要臆测。仔细倾听，让下属说完再发言。

五忌少问多讲。迷信发号施令的管理者很难实现从上司到“帮助者”、“伙伴”的角色转换。我们建议管理者在与员工进行沟通时遵循80/20法则：80%的时间留给员工，20%的时间留给自己，而自己在这20%的时间内，有80%的时间在发问，20%的时间才用来“指导”、“建议”、“发号施令”，因为员工往往比管理者更清楚本职工作中存在的问题。换言之，要引导员工自己思考和解决问题，自己评价工作进展，而不是发号施令，居高临下地告诉员工应该如何如何。

六忌用“你”沟通。在沟通中，多使用“我们”，少用“你”；“我们如何解决这个问题？”“我们的这个任务进展到什么程度了？”

七忌笼统反馈。管理者应针对员工的具体行为或事实进行反馈，避免空泛陈述。如：“你的工作态度很不好”或是“你的出色工作给大家留下了深刻印象”。模棱两可的反馈不仅起不到良好的沟通效果，反而易使员工产生不确定感。

八忌对人不对事。当员工做出某种错误或不恰当的事情时，应避免用评价性标签，如“没能力”、“失信”等，而应当客观陈述发生的事实及自己对该事实的感受。

九忌指手画脚地训导。当下属绩效不佳时，应避免说“你应该……而不应该……”，这样会让下属体验到某种不平等，可以换成：“我当时是这样做的……”

十忌“泼冷水”。当员工犯了错误后，最好等其冷静后再做谈话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

避免“趁火打劫”或“泼冷水”；如果员工做了一件好事则应及时表扬和鼓励。

避开以上致命死穴，耐心地聆听员工心声，只在注目的刹那，你们的无障碍沟通就已开始。不久，你与员工们的关系也将日益密切起来。这会使你获得事业和人际关系上的双重成功。

在经营企业的过程中，你或许听到这样的话：

“我们有没有试过这个方法？”“为什么我们不采用这种方式？我觉得用这种方法更好。”这些建议有时候可能一无用处，有时候也可能促使绩效增加甚至会造成组织真正的变革。无论如何，当员工向你提出这样的建议时，你应该觉得高兴，因为这表明员工在以一种主人翁的态度对待自己的工作。此时，你应欣然引导员工继续说下去，自己则要耐心而诚恳地倾听下去。

员工天天在基层岗位上工作，往往比管理者更能看出真正的问题在哪里，也能看出管理者永远找不到的解决之道。你尊重他们的建议，即使不能促使组织更有绩效，员工也会更积极工作，不管怎样都能为企业创利。

员工的建议愈受重视，就愈负责任。管理者面对建议可以有不同的反应，并不一定非要接受员工的建议，但是至少应该尊重。

许多时候，借着倾听下属的意见，企业能够开发出顾客真正需要的产品。有一位销售经理，每星期至少召集手下的35位销售代表沟通一次。所以尽管他未亲自接到顾客的电话，但经常和他的推销人员沟通，使他能够赶得上他那一行的步调。每周他都不限定对象地打25次电话给他的部属。“情况如何？”他以很友善的方式询问他们，“我能为你做什么吗？如果你有任何问题，尽管提出来。”他表达得很清楚，尽管再忙，他总是会抽空听取他们的意见。如果他实在没空，在就寝之前，也会抽空去打个电话给他的推销人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许多公司虽然有机会听取他们销售人员的意见，但是往往没有好好加以利用。一个十分成功的人寿保险公司的业务员说，他的公司完全忽视业务员所提供的意见。“我不会再费心提任何建议了，因为他们根本不重视我或其他业务员的意见。每次我提出一个有关交易的想法时，我们公司的主管人员就会说：‘你只需注意销售。公司的交易办法就让我们来操心吧。我们有各种专家来设定策略——所以你不用浪费时间来思考这个问题。你专心做自己的事，也让我们专人做我们的工作。’”这家保险公司的短视不仅使它丧失了聆听建议的机会，同时也伤害了销售部门的士气。

尊重下属的建议十分重要，但这并不等于说完全按这个建议来做，毕竟，尊重不是遵从。只有那些正确的建议，管理者才能接纳和实施。那么具体来说究竟怎样对待员工的建议呢？以下几点不妨参考：

（1）不需要时注意态度和语气。如果你不需要别人的建议，你就拒绝它，但要态度温和且语气坚定。你可以说：“你的建议我将铭记在心，但我这次要按自己的想法办。”如果你已下定决心，就不要再征求意见，你的犹豫会使人以为你在寻求帮助。拒绝一定要坚定。如果对方为你担心，你可以表示后果自负，你可以说：“我已决定了。”

（2）不要暗示对方回答你想要的答案。许多人会极力顺着你的想法说话。因此，如果你想得到客观的答案，你就要学会正确的提问。例如，如果你问对方：“我想把我们公司的业务扩展一下，开一家修理计算机的公司，你觉得怎么样？”下属听到你说“我想”两个字，一般都会附和你的想法。你要想听一听真正的意见，就要这样提出问题：“在这个地区开计算机修理公司有没有前途？”

（3）说明你需要何种具体建议。你要说清楚你需要的到底是什么，这样双方都能节省时间。如果你想检验自己的想法，或者希望别人支持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的决定，你要直接说出来。

（4）多问几个人比少问要好。很少有人能把一件事的方方面面都考虑周到，即使有这么一个人，找起来也会费尽周折。你需要的是了解情况却未卷入其中的员工，是对事件有兴趣却没有感情牵扯的人。你可以多问几个人，看他们看问题有何相同和不同。

（5）评估建议的可靠性。有的人对自己喜欢的人言听计从，而对自己不喜欢的人则相反。然而，对于重大的决策还是评价一下对方建议的可靠性较为稳妥，你可以从以下几个方面着手：他是否具备足够的专业知识？他是否了解足够的信息？他是否知道你真正需要什么？

听取员工的建议，对管理者大有好处。大多数人的建议是值得听取的。与人商量还可启发你自己的思路，要善于利用他人的智慧，不要认为天下只有你一个人才有主意。此外，如果你与别人商量办事，别人也会与你合作得更好。即使你胸有成竹，但对事关你员工的事情也不妨与他们商量一下。

毋庸置疑地说，员工是不喜欢他们的经理包办一切的，他们也愿意参与管理，没有一个人愿意像木偶那样被摆布。如果你的员工的建议被尊重和采纳，他们会感到自己也参与了决策，那么他们将会更加热心地去执行。

课堂收获

无论企业大小，只要企业领导通过聆听员工的声音，充分地沟通与交流，不仅可以降低企业管理过程中的阻力，而且可以进而推动企业管理的变革。企业应搭建多渠道的双向沟通机制，通过多种渠道和各种活动持续向员工传达企业倡导的企业文化内容、经营理念、发展方向等，从而提升企业凝聚力，共同塑造新的文化和价值观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 10 课

借鉴前辈的经验，从错误中寻找正确的圣经



少听成功专家的讲话。所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因却就一两个点。所以我的建议就是，少听成功学的讲座，真正的成功学是用心感受的，有一天如果你成为了成功者，你讲任何话都是对的。

因循守旧者的典型特征总是认为抱着自己的老观念不放，不去主动接受新鲜的思维，进行脑力革命。这本身就是思维上的惰性所致。成大事者必须要时刻学会“洗脑”，摒弃因循守旧，创新求变，才会有真正的成大事者！我们有很多人常抱怨自己脑子太笨，这是因为不开动脑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

筋，在过去的思维模式中打转转。

成大事者路上，因循守旧是你必须克服的一大障碍。不要指望未来某个不确切的时候“情况将会好转”，而将就着过日子。如果你不改变因循守旧的习惯，那些转机将永远不会有。事物有一个可悲的趋势，那就是它们永远不会自我转变。靠一个精神上的“延期计划”生活，总是期待和希望，这是无益的，它将永远不会把你带到某一个目的地。你可以检测一下，看是否常常对自己说：

（1）我希望一切都将朝最有利的方面转变；

（2）我愿自己能在这件或那件事上做些什么。

你承认正用这些想法在自己周围建立封锁线吗？你意识到“希望”和“祝愿”这两个词实际上使得你什么也不干吗？坐等不会给你带来什么，事实上，你的惰性可能引起了一种情感上的麻痹，使你不能做出一些重要的决定。

要对你自己说：“我已经明白”，并且动手干起来。除非你去促成事物的转变，否则，未来的情况将是依然如故。

的确，要干，就需付出代价和担当风险，你的努力也可能会遭到失败；如果你避免干任何事情，你也可免遭风险和失败。但是，结果会怎样呢？你避免可能的失败，同时也就避免了可能的成功。

要找出你身上因循守旧的原因，可试着问自己：

（1）计划着一些令人激动的事情，但从来不实行这些计划吗？例如去休假，或者观光旅游等。

（2）拒绝做任何对自己也许是一种挑战的事情吗？例如控制饮食，戒烟，或者选修一门大学的课程。

（3）过多地依赖自己的朋友吗？过于沉湎已厌倦的职业吗？过于依靠那些对自己厌烦的亲戚吗？或者过于留恋那已不再令人满意的住

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



房吗？

（4）一旦面临困难的任务或者某个将使自己处于危险境地的场合时，便立即变得忧心忡忡吗？

（5）推迟做那些费力的或令人厌烦的事情吗？如清扫房间，修车，修剪草坪，或者写信。

有这么一些人，他们要做的事情是如此之多，以致分散了自己的精力，周而复始地忙这忙那，整天被一些细枝末节的小事拖累着，使自己离成大事者越来越远。如果你认为自己可能是属于这类人，那么你可以问自己下列问题：

（1）因为有一些“重要的事情”要做而推托自己亲爱的人们的要求吗？

（2）由于首先必须照顾别人或者自己的职业而放弃了自己的幸福吗？

（3）总是忙得没有一点自己可支配的时间吗？

（4）因为家里或者办公室里有那么多活儿要干，以至于放弃了一个休假、一场电影或戏剧演出吗？

认真地考虑这些问题，你将很容易地确诊出自己因循的根源所在。从根本上说来，因循就是害怕担当风险。当你对那些熟悉的然而也是有害的信号作出反应时，你至少能够心安理得地（或者是不怎么舒服地）维持现状。因循守旧确实称得上是生活的防身甲。

克服因循守旧的坏习惯并不像你认为的那么困难。你所必须做的一切便是，你现在就必须行动，而不是等到明天或者下个星期：关掉你正在看着的电视连续剧，立即着手写你的学术论文；放下你正在读的杂志，去打那些令人担惊受怕的电话；放下那一片送到嘴边的饼干，开始控制你的饮食；立刻参加某一个很久以前起就吸引着你的课程学习；现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在你从钱包里取出10元，开辟一个特别储蓄，以备你一直期待着的某次休假之用。

罗斯一直想成为一名心理学家。她在读高中时，便节省钱以备上大学时用。高中毕业不久，她的父亲得了重病，她的母亲由于要照顾她的弟弟妹妹，只能用部分时间出去工作，而她父亲的伤病补助费也是极有限的，她必须放弃上大学的梦想。她把自己的储蓄用来学习打字和速写技术，很快便找到了一个秘书的工作。罗斯曾经多次产生了读夜大学的念头，但由于一个又一个的原因，她推迟了入学，就这样一学期又一学期地过去了，罗斯始终未能入学。“我真不明白，贝特丝，”她对自己最好的朋友吐露心事时说，“我真的愿意学习某些大学课程，但我要想获得心理学硕士学位，路途是如此遥远。首先，我得在大学文科熬四年，然后在研究生院再熬两年多。贝特丝，因为我只能在晚上去上课，我要到80岁才能取得硕士学位。”

这里，罗斯的思维方式犯了一个错误，她眼前看到的是6年全日制学习，并可能把6年看成12年甚至15年，因为她只能在晚间学习。然而，如果罗斯把她的总目标分解成一些小的目标，她最终将可能实现自己的愿望。罗斯应当说：“贝特丝，我知道要取得学位需走很长的路，但这没关系。我将不管它大学文科四年的时间，而直接考虑在一个公共大学里学习两年，首先解决一些必要的基础知识问题。”

贝特丝应该回答说：“甚至这两年也可以忘掉它，而集中考虑在每一学期里你将要修的一两门课。把你的总目标分解成若干初级目标，然后又把这些初级目标分解成一些易于实现的小段落。这时，你可以为实现你的初级目标采取第一个行动了。一旦你形成了‘实干’的习惯，你将会不断地有所建树，把一个成大事者建立在另一个成大事者之上，你将能比你所想象的要更快而又更容易地实现那遥远的、似乎是可望不可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



及的、因而也是被不断延误了的愿望。”

贝特丝的话一点不错。有时我们因循守旧，是因为我们让生活的潮流拽着走，我们的生活陡然地由一处不知道的地方到另一处不知道的地方，如此恶性循环。随着我们的理想在期望和等待的尘埃里埋葬，我们对自己的命运也失去了控制。然而，我们文过饰非地借口说是别人使我们不能做那些自己想做的事情，或者说是“我们无法控制的”环境使得我们如此之忙以至于不可能去改变自己的方向，以此来为自己的惰性辩护，这是何等的自欺欺人。

记住，因循守旧是思想的沼泽地，你必须从中走出来，才可能达到成大事者。

马云说过，“所有的创业者都应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的，因为成功的原因有千千万万，失败的原因却就一两个点。”

看来失败也是一种收获，你可以从失败中学到很多。失败显露出的坏习惯，予以击败，以好习惯重新出发。失败驱除了傲慢自大，并以谦恭取而代之，而谦恭可使你得到更和谐的人际关系。失败使你重新检讨你在身心方面的资产和能力。失败借着使你接受更大挑战的机会，增加你的意志力。

练过健身的人都知道，光只是将杠铃举起来是没有用的：练习者必须在举起杠铃之后，以比举起时慢两倍的速度，将杠铃放回举起前的位置，这种训练称为“阻抗训练”，这所需要的力量的控制力，比举起杠铃时还要多。

失败就是你的阻抗训练，当你再度回到原点时，不主动将自己拉回原点，并将注意力集中到拉回原点的过程上。利用此一方法，可使自己再次出发后，能有长足的进步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从以上意义认识，每当你失败一次，离成大事者就近了一步，在成大事者与失败的互换推动与转化中，你的人生将日益成熟与完美。

你应当学会诊断自己失败的缘由——如果你出现了下列弱点，而且情况严重，你就注定要成为输家：

（1）活在自欺当中。这种人只知道活在过去，死抱着以前做事、生活的方式不放，而没有心思注意眼前的事实。

（2）不断地仰赖别人的掌声或赞许才能生存，以克服内心深处的自卑感。

（3）马失前蹄。在压力愈大的时候，表现愈不理想，变得非常紧张，放不开。

（4）虎头蛇尾。做任何事从来不坚持到底，也不够专注，总是找借口减轻责任。

（5）轻诺背信。动不动就撒手走人，留了一堆烂摊子让别人收拾残局。

（6）单打独斗。喜好做独行侠，一碰上团队合作就束手无策，心生抗拒。

（7）嫉妒心重。见不得别人比自己好，动不动就吃醋。

（8）自制力差。按捺不住内心的冲动，而且老是故态复萌。

（9）逃避问题。习惯当鸵鸟，不论任何大小问题，一概熟视无睹，埋头不理。

（10）渴望被别人喜爱，而且不计代价地处处讨好别人。

对很多中国创业者而言，成功学方面的书、讲座算是一个必修课。马云则直言不讳说，要少听成功专家的讲话。其根本原因是，成功的东西很难复制，而失败的经验却可以复制。成功学课程可以当做一种人生激励，却不能成为战略性支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

课堂收获

对很多中国创业者而言，成功学方面的书、讲座算是一个必修课。马云则直言不讳说，要少听成功专家的讲话。其根本原因是，成功的东西很难复制，而失败的经验却可以复制。成功学课程可以当做一种人生激励，却不能成为战略性支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 11 课

在困境中磨炼自我



马云语录 小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。我为什么能活下来？第一是由于我没有钱，第二是我对INTERNET一点不懂，第三是我想得像傻瓜一样。

在现实生活中有很多这样的人，在舒舒服服平淡无奇的生活中消磨着时光，而终一事无成，耗尽终生。相反，那些有作为、发展提高很快的人都是些不甘寂寞、勇于在风雨中锻炼的人。他们投身到困难重重，甚至吃不饱穿不暖的境地，在与风雨搏斗中得到成长。所以有人说，“困难是最佳的教科书与老师”。

成大事者驾驭生活的手段和主宰生活的能力，都是从困境生活中磨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



砺出来的。

和世间任何事件一样，困难也具有两重性。一方面它是障碍，要排除它必须花费更多的力量和时间；另一方面它又是一种肥料，在解决它的过程中能够使人更好地锻炼提高。我国古人对此早就有所认识，所以有“生于忧患，死于安乐”的说法。孟子曾经说过：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”这句话应该颠倒过来说，只有经过艰难曲折的磨炼，“斯人”才能承担“大任”。国外对此也有类似的说法，如“碰壁是能力考验和提高的机会”，“困难是晋升到高层次的踏脚石”等。

所以说，在工作和生活中，一切顺遂如意，一点风雨也不存在的，不一定是好事。这可能预示着他的进步和发展已处在停顿不前的境地。

困境生活是一部深奥丰富的人生教科书。它吞噬意志薄弱的失败者，而常常造就毅力超群的成功者。司马迁“辱受宫刑而不辞”，发愤著述，终于写成《史记》这样的旷古之作。贝多芬的数部交响曲，都是他用理智战胜情感，忍受着失恋的伤痛，靠着对事业追求不息的生命支撑点谱写而成。丹麦的安徒生一贫如洗，全家睡在一个搁棺材的木架上，他也常常流浪在哥本哈根的街头巷尾，但却成为世界文坛的名流豪杰。英国物理学家法拉第出身贫寒，当过学徒卖过报，吃了上顿缺下顿，但他却百折不挠，创立了电磁感应定律，为人类敲开了电气时代的大门。

“好事多磨”，“不受磨难不成佛”，这最通俗的大实话，说透了这个深刻的道理，悟透了人生成功的真谛。大凡伟大的事业都是在艰巨的磨难中完成的。一个人生活太优裕，道路太顺畅，未经磨难，未经人生路上的摸爬滚打，一旦遭到坎坷和挫折，往往会一筹莫展、驻足不前，甚至长期地沉落在苦闷之中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恰如温室里的花朵一般，未曾经风雨见世面，未曾形成你的独立自主的能力，也就没有任何承受折磨的心理准备和经验积累。

而一个历尽沧桑、饱经风霜的人则不同。他是在磨难和挫折里长大和成熟起来的，他已经具备了应付挫折的心理承受能力和驾驭生活的能力，面对人生事业中的大小磨难，他无所畏惧，勇往直前，凭着坚强不屈的意志，战胜挫折，取得了事业的成功和人生的幸福。

自然界不时给人生提供生动的启示，它仿佛一位饱经沧桑的哲人，为人们指点人生的迷津。马尔藤博士曾这样说，在风平浪静的湖面上荡舟，用不着多少划般技巧和航行经验。只有当海洋被暴风雨激怒，浊浪排空，怒涛澎湃，船只面临灭顶之灾，船中人相顾失色、惊恐万状之时，船长的航海能力才能被试验出来。

人生也是。当你处于经济窘迫，生活步履维艰，事业渗淡无光之时，你才会接受考验：你是一个懦夫，还是一个勇敢坚毅的成大事者？

自古有“乱世出英雄”之说。历史上几乎所有的成大事者都是在暴风骤雨的时代才涌现出来。大凡一个成大事者，都产生在重重的磨难里，产生在十分恶劣的人生境况之下。在阳光和煦的温柔之乡，在充满欢声和笑语的杯盘酒盏之下，在醉生梦死的温馨的金纱帐里，不可能陶冶出成大事者的人生。

人生的风雨是立世的训喻，恶劣的境遇是人生的老师。

战胜恶劣环境！用你的智慧，用你勤奋耐劳的精神改善处境，创造理想的生活。你的生命将在创造的过程中得到张扬和发挥。只要你坚持到底，你终将战胜狂风恶浪，绕开礁石，低达彼岸。两者的区别惟在于对过程的态度：前者企图逃避过程直取结果，后者把过程看得重于结果。结局也只能是：不经过九九八十一难，休想成正果，休想取到真经。所以《圣经·新约》启示人通过逆境去争取幸福。亚圣孟子谆谆告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



诫世人："生于忧患而死于安乐。"最美好的品质，是在逆境中被显示的，也只有在最险恶的环境里才显示出人的优秀的一面。

历史上的许多成大事者也只有到了除去他自己的勇气与耐心之外，别无所有之时；到了大祸临头，濒临绝境，必须谋求死里逃生之时，才显示出他伟大的人格和无坚不摧的力量。成大事者之所以伟大，就在于他们超越了苦难，战胜了险阻。从风雨中走出来的人才可能成为生活中真正的成大事者。

美国著名成功学大师卡尔·皮鲁说："潜能是一个成大事者的重磅炸弹。"这句话，说得太妙了。你的身上有多少潜能？这个问题可能只有你知道。潜能是一个人敢于挑战压力的保证。

人在绝境或遇险的时候，往往会发挥出不同寻常的潜力。人没有了退路，就会产生一股"爆发强力"。人的潜能即是指人的心理能量，大脑潜力。我们每个人都有巨大的潜能可以开发，一般人只使用了潜在能力的1/10，甚至还不到1/10。也许有人会说："才用了1/10。我已经做得可以了，何必再给自己施加压力呢？"

没有压力就没有动力，人类的进化被看作是生物进化与文化进化相互作用的结果，而且文化进化的作用越来越显示出使人自信主动；开发潜能的趋势和前景。大脑是越用越聪明，生活越求创新越有意义、越美好。难道你要拒绝文化进化，拒绝开发你的潜能吗？你不想在人生的旅途中进行令人激动的探险览胜吗？可曾记得你在生活中有这样的一天：你学到了一些新知识或是出色地完成了一项工作任务，或是对你所关注的事物有了新的发现，脑海里闪现出灵感的火花、奇妙的构想……这一天你一定会感到非常愉快和幸福，心中仿佛有一支动听的歌在欢快地回响……我们每个人或多或少都有过这样的经历。这样的时日为什么会那么令人称心如意？因为这是比平常更多地用脑而带来的乐趣。当然做到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一步会有压力和困难，可是长年累月地没有这些压力和困难又有什么乐趣可言？当我们意识到自己在成长和进步的时候，我们的自信心、喜悦之情和成就感实质上就是一种由于拥有一定的文化知识和创造才能而产生的活力。

事情常常如此，人们在某种巨大压力的驱使下，能使自己的体力和耐力达到正常情况下决不能达到的程度。一个神经错乱的人，当他发狂时，为什么会有正常情况下所不可能的体力呢？就是因为人的身体具有潜在的能量。

当你遇到不幸的打击时，不幸的压力可能会使你发现你身上具备的能力，这时它可以转化为成功的因素，不幸的压力也可化成成功的动力。

约翰在美国威斯康星州经营一座农场，当他因为中风而瘫痪时，就是靠着这座农场维持生活。

由于他的亲戚们都确信他已经没有希望了，所以他们就把他搬到床上，并让他一直躺在那里。虽然约翰的身体不能动，但是他还是不时地在动脑筋。忽然间，有一个念头闪过他的脑海，而这个念头注定了要补偿他不幸的缺憾。

他把亲戚全都召集过来，并要他们在他的农场里种植谷物。这些谷物将用作一群猪的饲料，而这群猪将会被屠宰，并且用来制作香肠。

数年间，约翰的香肠就被陈列在全国各商店出售，结果约翰和他的亲戚们都成了拥有巨额财富的富翁。

出现这样美好结果的原因，就在于约翰的不幸迫使他运用从来没有真正运用过的一项资源：思想。他订下了一个明确目标，并且制定了达到此一目标的计划，他和他的亲戚们组成工作团队，并且以应有的信心，共同实现了这个计划。别忘了，这个计划是因为约翰中风之后才出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现的。

当你遇到挫折时，切勿浪费时间去算你遭受了多少损失；相反的，你应该算算看你从挫折当中，可以得到多少收获和资产。你将会发现你所得到的，会比你所失去的要多得多。

马云曾在香港评论谷歌准备撤出中国市场的消息时说，最大的失败就是放弃。“在全世界任何国家做任何事情都有困难，谷歌的事情我也是今天来之前才听说，还不知道细节。但我坚信，最大的失败就是放弃。假如觉得不能解决问题，放弃了就是失败。”马云感慨地说，“离开一个地方是最容易的。但最让人佩服的是不管多糟糕都能干下去，而且还能干好。我是做电子商务的，碰到的困难多得多了。真正磨难来的时候是很难经受的。1996年，我们曾被3个公司骗得差点死过去。艰难会迫使你一直走下去，顺利会使人忘乎所以。最重要、最珍贵的是，犯了很多错误，走了很多弯路，使得我们更有信心面对明天的挑战。别人没想到办互联网企业会有这么痛苦，我有比这痛苦20倍的心理准备，那就不会失败。只要面对现实，敢于承认错误，总会有办法解决的，在困境磨炼自我，没有什么困难渡不过。”

课堂收获

不管是创业还是经营企业，每天面对的是困难和失败，而不是成功。每天都告诉自己最困难的时候还没有到，任何困难都必须自己去面对。面对困难，不放弃，在困难中磨炼自己，任何时候都勇往直前，不断突破，直到找到一个方向为止，跌倒再爬起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第12课

诚信是你最好的名片



一个创业者最重要的，也是你最大的财富，就是你的诚信。

诚信是阿里巴巴的文化，也是阿里巴巴的营销之道。企业诚信就是阿里巴巴诚信，诚信是阿里巴巴价值观“六脉神剑”（阿里巴巴的“六脉神剑”是：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。）之一。

马云说：“我认为做事情最重要的一点就是必须要讲诚信。如果你不讲诚信，你的企业不可能走远，很多企业因为讲诚信而得到了好处。”

如果一个人凭着自己良好的品性，能让人在心里认可你、信任你，那么你就有了一笔成功的资本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一个年轻人如果希望闻名世界、流芳百世，他首先要获得人家对他的信任。一个人如果学会了如何获得他人信任的方法，真要比获得千万财富更足以自豪。

但是，真正懂得获得别人信任的方法的人真是少之又少。大多数的人都无意中在自己前进的康庄大道上设置了一些障碍，比如有的态度不好，有的缺乏机智，有的不善于待人接物，等等。这些缺点常常使一些有意和他深交的人感到失望。

有些年轻人开始经商时，常常有着这样的看法，即认为一个人的信用是建立在金钱基础上的。一个有钱的人、有雄厚资本的人，就有信用，其实这种想法是不对的。与百万财富比起来，高尚的品格、精明的才干、吃苦耐劳的精神要高贵得多。

任何人都应该努力培植自己良好的名誉，使人们都愿意与你深交，都愿意竭力来帮助你。一个明智的商人一定要把自己训练得十分出色，不仅要有经商的本领，为人也要做到十分的诚实和坦率，在决策方面还要培养坚定而迅速的决断力。

有很多银行家非常有眼光，他们对那些资本雄厚，但品行不好、不值得人信任的人，绝不会放贷一分钱；而对那些资本不多，但肯吃苦、能耐劳、小心谨慎、时时注意商机的人，他们则愿意慷慨相助。

银行信贷部的职员们在每贷出一笔款子之前，一定会对申请人的信用状况研究一番：对方生意是否稳当？能否成功？只有觉得对方实在很可靠没有问题时，他们才贷出款子去。

任何人都应该懂得：人格是人一生最重要的资本。要知道，糟蹋自己的信用无异于在拿自己的人格做典当。

罗赛尔·赛奇说："坚守信用是成功者的最大关键。"一个人要想赢得人家的信任，一定要下极大的决心，花费大量的时间，不断努力才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能做到。

如何获得别人的信任呢？以下几点可供借鉴：

（1）必须注意自我修养，善于自我克制，做事必须恳切认真，建立起良好的名誉；应该随时设法纠正自己的缺点；行动要忠实可靠，做到言出必有信，与人交易时必须诚实无欺——这是获得他人信任的最重要条件。

（2）一个想要获得他人信任的青年人，必须老老实实做出业绩来让人看，证明他的确是判断敏锐、才学过人、富于实干的人。一个才能平平的人把多年的积蓄都拿来投资到事业上，固然是很好的事情。但如果他在某一方面有所专长，他给人留下的印象不知道要好多少倍。因为在这样一个企业和职业都专业化的时代，一个无所专长、又样样都懂一点的人物，与那些在某一领域有所专长的人相比，总是竞争力不够。所以，如果一个人身上有一笔最可靠的资本——在某一领域有所专长，那么无论他走到哪里，都将受到格外的重视。

（3）一个青年商人要想成功，更需要一种最可贵的资本——良好的习惯。有良好习惯的商人远比那些沾染了各种恶习的人容易成功。世界上有不少人本来已快跨入成功的门槛，但是因为有一些不良的习惯，使得人家始终不敢对他加以信任，他的事业因此而受阻于中途，无法再向前发展。

商场如战场，在战争中，“兵不厌诈”，真真假假，虚虚实实，目的是让敌人捉摸不透。在商场中，与某些竞争对手交往，运用此谋略，往往能取得意想不到的战果。

虽然“兵不厌诈”之术在商业活动中普遍运用，但要取得根本性的胜利，离不开广大人民的信任和支持。经商要获得成功，也离不开顾客的信任和支持。因此，一家企业，绝不能运用诡诈之术，弄虚作假，而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该“一诺千金”，把“信”作为立身之本。

楚汉相争时，楚人季布行侠仗义，在楚很有名气。有个名叫曹邱的人，常借重权获取钱财，季布很看不起他。曹邱拜访季布，季布不理他。曹邱便说：“楚人常言‘得黄金百两，不如季布一诺。’你在梁、楚一带名声如此之大，这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？”

季布听了，非常高兴，便把他当做上宾来招待。临走时，季布还送了他一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣扬，季布的名声也就越来越大。

古今中外的知名企业家，无不强调信誉第一，忠诚为上。把“信”作为立身之本。只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“季布一诺”，就是因为他赢得了人们的信任，这为他施展各种谋略奠定了基础。

“以诚取信”，首先要取得广大购买者的信任。在买方市场形势下，一家企业要生存和发展，就要争取广大购买者，同公众保持良好的关系，赢得他们的信赖。这就必须做到诚实守信。

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字——“诚”与“信”。

在他24岁时，他以100元开了家电器行，由于资金不足，他只好以50元为一单位，分别给两家电器中盘商做保证金，然后向他们提货来卖。

由于陈茂榜做人诚实，做生意时特别讲究信誉，因此，这两家中盘商都很信任陈茂榜，所以50元的保证金只不过是一种形式，其实陈茂榜向他们所提的货高达500元，即保证金的十倍，由此可见，“诚”与“信”有时比金钱更有价值。

做生意第一要诀就是诚实，只有真诚待人，才能做成大生意。弄虚作假，只能是一锤子买卖，终究是要弄巧成拙、惨遭失败的。在当今，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为一个企业家，更应该以诚信为本。那种开空头支票、随意许诺的人，最终只能失去别人的信任。

在阿里巴巴，诚信有两层意义：一是企业诚信，二是客户诚信。在阿里巴巴，所有人员不能作假、不能作弊、不能欺骗客户、不能夸大服务、不能给客户回扣、不能为客户垫款……这些都是天条。诚信第一，销售第二；价值观第一，业务能力第二，这也是阿里巴巴的企业文化。

课堂收获

商道即人道，创业者能否取得成功，很大程度上取决于其做人、做事的方法与原则。一些为人处世的优秀品质，尤其是诚信本身就是创业者的宝贵财富。对创业者而言，诚信做人，坦荡做事，是走向成功的必然通行证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第13课

好之者不如乐之者



短暂的激情是不值钱的，只有持久的激情才是赚钱的。

马云奉行激情人生，崇尚激情创业、激情创新、激情冒险。马云是一个激情四射的创业者，是一个伟大理想的布道者，是一个辉煌梦想的鼓吹者。马云善于用激情感染团队，感染事业。

在外人看来，阿里巴巴的几百名员工就像一锅沸水，就像一个疯狂的陀螺。是马云点燃了阿里巴巴团队的激情，也造就了阿里巴巴持续成功的激情神话。永远不缺少激情的马云相信，天下没有不能打败的对手，即便竞争对手是某个领域内的传奇人物、神话人物。

激情是现代公司管理者必备的基本特质和重要要求，是一个团队保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持生机和活力的关键，是卓越领导者带领团队走向成功的原动力。领导者只有充满激情，才能集中精力专注于公司经营，最大限度地发挥个人潜力，贡献自己的聪明才智。

做事业，谋发展，更需要激情。在职业生涯中，有激情的人容易成功，没有激情的人成功的概率不大。对工作的激情可以把我们身上很多休眠的资源激活，把我们全身每一个细胞的活力都调动起来，去出色地完成一件事情。一旦丧失了激情，就像沸腾的水迅速冷却，工作效率将大大降低，即使一个能力上完全胜任的员工，也很难保持应有的高效率，创造性的业绩更是无从谈起。

激情是工作的灵魂，激情是企业的活力源泉，激情是个人和团队成功的基石！传递激情，成就梦想！让激情在团队内扩散、流淌、传递、飞扬，是一个领导者的职责，也是领导者成功的秘诀。对优秀的公司领导人来说，衡量他是不是把这个公司做好了，一个很重要的指标便是：他是不是能把员工的潜能发挥出来，而且不只是100%，而是120%地调动起来。

激情是现代公司管理者必备的基本特质和重要要求，是一个团队保持生机和活力的关键，是卓越领导者带领团队走向成功的原动力。领导者只有充满激情，才能集中精力专注于公司经营，最大限度地发挥个人潜力，贡献自己的聪明才智。比尔·盖茨为什么能创建如此辉煌强大的微软帝国？杰克·韦尔奇为什么能成为人人争相效仿的世界第一CEO？松下幸之助为什么能成功创办世界著名的松下电器？李嘉诚为什么能连续多年成为华人首富？大金空调的占有率如何能在强手如云的日本市场始终保持第一？

他们有一个共同的特点——对工作充满无与伦比的激情，并能把这种激情传递给自己的企业，自己的团队！比尔·盖茨说：“每天早晨醒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”比尔·盖茨的这句话阐释了他对工作的激情。在他看来，一个优秀的员工最重要的素质是对工作的激情，而不是能力、责任及其他。他的这种理念已成为微软文化的核心，像基石一样让微软王国在IT世界里傲视群雄。

军人出身的任正非十分重视培养团队的激情。在华为，召开员工大会之前，会经常齐唱《团结就是力量》《解放军进行曲》等革命歌曲。1998年，市场部年终培训结束后，在公司的大食堂里合唱《解放军进行曲》。当时，任正非和全体员工都在台下观看。由于时间紧张，市场部事先没有排练，舞台上又没有扩音设备，大家就那样扯着嗓子唱。任正非自己首先激动起来，站起身来带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，饭堂里歌声飞扬，声震四方，使得大家都群情激昂，精神振奋！

华为人工作起来不要命，时常深夜加班，吃盒饭，在办公室桌底下打地铺，华为人加班是出了名的。在深圳，有些女孩就认真地说：“嫁人不嫁华为人。”因为嫁了，就意味着前半夜会独守空房；而华为的市场人员则更不能嫁了，因为那意味着后半夜还会独守空房。这种说法或许夸张，但激情飞扬的工作精神是华为人的一个显著标志。正是因为这种“魔鬼”般的没有休息日的工作激情，才使得华为这只“土狼”十多年来，一直处于凶猛无比的扩张之中！一位曾经的华为人深有感触地回忆到，当年在华为玩命拼搏的日日夜夜，哪一次市场会都是热血沸腾，哪一次领导讲话都是感人肺腑，口号、誓言、决心充斥着四周，身心始终处于亢奋、狂热的状态，不知疲倦，不计条件。

让激情成为员工内心熊熊燃烧的烈火，激励着员工为共同的梦想努力奋斗——这是他们成功的秘密武器之一，也是他们卓越领导才能的重要组成部分。缺乏激情的员工是管理者的梦魇，一支死气沉沉的团队无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法成就卓越，只有激情四射的团队才能够创造奇迹。所以，我常说：一名出色的经理人必须懂得如何激发员工的工作激情。

似乎是在几年前，经营管理与领导力世界里的每个人都意识到了“激情”的存在。有人总结：“利润就是集中在最重要的事情上的团队的激情和才能。”请注意，激情是才能的引导者——它是重要的推动力，是开启大门的咒语。有了激情，员工可以释放出巨大的潜在能量，补充身体的潜质，并培养出坚强的个性；有了激情，可以把枯燥的工作变得生动有趣，使自己充满对工作的渴望，使自己产生一种对事业的狂热追求；有了激情，还可以感染周围的同事，拥有良好的人际关系，组建一支强有力的团队。所以，激情增加一盎司，工作就大不一样。

微软公司招聘员工时，有一个很重要的标准：被录用的人首先应是一个非常有激情的人，对公司有激情，对技术有激情，对工作有激情。你也许会觉得奇怪，微软怎么会招这么一个人？它的一位人力资源主管一语道出了内中的真相：“我们不能把工作看成是几张钞票的事，它是人生的一种乐趣、尊严和责任，只有对工作拥有激情的人才会明白其中的意义。”

其实在公司里，没有人愿意同一个整天萎靡不振的人交往。同样，没有一个公司愿意招聘一个整天提不起精神的人，更没有一个老板愿意重用一个情绪低落、整日牢骚满腹的员工。和那些在工作上不太如意的人聊一聊，你就会发现，他们牢骚满腹、怨天尤人、愤愤不平、寻找借口，那是他们性格上的缺陷所造成的。他们自毁前程、自食其果，总是显得格格不入，无所作为。

“激情”这个词在企业里已经兴风作浪很多年了，正如微软创始人比尔·盖茨说：“每一天，都要尽心尽力工作，每一件小事情，都要力争高效地完成，不是为了看到老板的笑脸，而是为了自身的不断进步。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



课堂收获

激情是现代公司管理者必备的基本特质和重要要求，是一个团队保持生机和活力的关键，是卓越领导者带领团队走向成功的原动力。领导者只有充满激情，才能集中精力专注于公司经营，最大限度地发挥个人潜力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第14课

众人拾柴火焰高



马云语录 什么是团队呢，团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

唐僧师徒历经百险求取真经的故事，不仅家喻户晓，而且是中国文化的集中代表。虽然是小说，是虚拟的故事，但很多人已经在故事中看到的经营管理的影子。这个团队最大的好处就是互补性，领导有权威、有目标，但能力差点；员工有能力，但是自我约束力差，目标不够明确，有时还会开小差。但是总的来看，这个团队是个非常成功的团队，虽然历经九九八十一难，但最后修成了正果。

马云就非常欣赏唐僧团队，认为一个理想的团队就应该有这四种角

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

色。一个坚强的团队，基本上要有四种人：德者、能者、智者、劳者。德者领导团队，能者攻克难关，智者出谋划策，劳者执行有力。

在现代企业的运作中，规模越来越大，涉足的行业面越来越宽，聘用的员工越来越多，当然，所面临的环境和问题也越来越复杂。特别是项目管理的兴起，一项工作所涉及的人员、部门越来越多，有的甚至要求员工跨国合作，要求上下游供应商和客户的参与。跨国公司利用分布于世界各地的人才进行项目开发早已不是什么新鲜事，诸如波音777、空客A380之类的需大量整合外部资源的项目也正日渐增多。面对难以预见的大量问题，错综复杂的各种关系，已不是某个超级英雄仅凭一己之力所能胜任的。个人英雄主义的时代已经过去。没有一个目标一致、分工明确、组织有序的团队，要面对急剧变化的环境及日趋激烈的竞争，别说发展，生存都将是问题。

团队的战斗力远胜个人团队不是随便一群人的简单组合。管理大师杜拉克曾说过："组织（团队）的目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。"团队概念强调整体的利益和目标，强调组织的凝聚力。团队中的每一个人围绕着共同的目标发挥最大潜能，而管理者的任务主要为员工创造积极、高效的工作环境，并帮助他们获得成功。团队之所以能够起到1+1＞2的效果，主要是因为团队中的每个成员都能为了共同的目标齐心协力、同舟共济。

大雁是一种天生的合作者。当人们看见成群的大雁排成"人"字形队伍步调一致地飞行时，不禁为它们的表演而惊叹。科学家发现，大雁以这种形式飞行，要比单独飞行多出12%的效率。因为为首的大雁在前面开路，能帮助它两边的雁形成局部的真空，从而减少飞行过程中的空气阻力。更可贵的，在飞行过程中领头雁并非一成不变，而是会定期变换领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去，管理者集各种大权于一身，处处小心，大事小事都一个人说了算，管理起来费时费力。而员工唯一的工作就是服从指挥，领导怎么说，员工就怎么做，也不必对结果负责。而现在，企业更需要团队合作，那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方式已经不再适应时代的需要了，上、下级角色正在发生彻底改变，级别关系越来越模糊。在团队中，并不特别强调权力，而是强调以摩托罗拉式的“自我承诺”来实现共同目标。管理者不再是集权者和发号施令者，他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变，同时，他们的管理压力也相应降低。而员工被赋予更多的权利、更大的灵活性和更广阔的空间，他们有权决定采用何种方式完成任务，而不需要再等待来自于上级的指令。通过团队合作，提高了员工在企业中的地位，员工参与决策的程度越来越高，对企业的责任感和归属感也越来越强。每个人都积极主动地参与团队工作，自觉地分担压力和困难，工作效率与效益大大提高。显然，员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。

“完美的个体”是不存在的，但建设一支“完美的团队”却是完全可能的。组建优秀团队并保持其高效运作要注意以下几点：

（1）保持团队的多元性。团队中应包括不同个性和不同才能的人，这样可以充分利用员工各自的特点进行优势互补，从不同角度保证目标的实现。总之，人才越丰富，组成的团队就越出色。

（2）确定合理的目标。目标为团队指明方向，应能代表团队的意志，获得团队中大多数成员的认可。

（3）为团队掌好舵。作为团队领导者，作为企业管理者，最重要的职责之一就是在保持组织活力的同时，确保企业或团队始终朝着一个方向发展，始终不偏离目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（4）容许员工犯错，并立即予以纠正。没有人永远不犯错，关键是要使团队所有员工从错误中获得教训，使之成为一笔财富。

（5）充分利用个人魅力。领导者应充分尊重员工的个体差异，包括他们的性格、信仰、成长背景、家庭背景、价值观及需求。领导者应有宽广的胸怀，能够坦然接受员工的意见和建议。切忌居高临下，任何时候都不要摆出一副不可侵犯的面孔。除此之外，适当的放权也是必需的。

（6）少插话，少插手。作为团队领导者，应适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望，给下属更多参与的机会和发挥的空间。不必担心员工会将事情弄砸，他们根本不像领导者想象的那样脆弱和无能。每个人都很有潜力，如果给他们机会，领导者会逐步发现：他们往往干得比期望的还要好。

（7）和所有员工分享关键信息和成果。这有助于增强团队的向心力和员工的主动性，避免不必要的猜忌，而且还可使员工感受到自己在团队中的重要性，增强其自信心。

（8）培养团队精神。团队是依靠凝聚力和协作来完成目标的，强调的是整体性。身为团队领导者，应该努力使全体团队成员为实现共同的目标而全力以赴。如果团队中员工个人英雄主义过于强烈，即使能力再强，也未必能为共同目标作出多大贡献。对将个人利益凌驾于团队利益之上的个人英雄主义者，最好的办法就是请他体面地离开。

福特汽车公司前总裁、《A Better Idea：Redefining the Way Americans Work》一书的作者唐纳德在书中写道：“我在福特汽车公司所获得的宝贵经验之一就是：我深信，团队合作能使美国所有公司和组织的业绩表现大大改善。”对美国公司如此，对中国企业自然也一样。

一个推崇自动自发企业文化的团队，必定是一个拥有凝聚力、战斗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力与竞争力的团队。具有自动自发工作思维的员工，有着对任务的一流执行力。他们会自觉加班加点，尽最大努力把工作完成，他们时刻都在考虑怎样尽善尽美地完成工作。他们不仅会圆满地完成任务，还会为老板考虑，自觉提供尽可能多的建议和信息。当一项任务被自动自发地有效执行时，任务就会突然变得简单明了，而执行任务时的心情，也会快乐而又轻松。很显然，一个单位一旦形成这种自动自发执行的企业文化，就没有什么战略不能被有效执行，就没有什么业绩不能实现！

课堂收获

现代社会并不缺少有能力的人，但每个企业真正需要的是既有能力又富有团队精神的人！没有完美的个人，只有完美的团队，单打独斗的时代已经过去，唯有团队合作方能取得胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 15 课

权力的绝妙处在于收放结合



马云语录　互联网是四乘一百米接力赛，你再厉害，只能跑一棒，应该把机会给年轻人。你把权力给别人的时候，你才能有真正的权力，你懂得放手，懂得尊重，承担责任的时候，别人一定会听你，你才会更有权威。

如果将经营企业比如成培养孩子的话，最聪明的家长就是在适当的时候懂得放手，让孩子去独立闯荡。一家真正经得起检验的优秀企业，不会因为一位领袖人物的退位而停滞甚至倒退。

从表面形式上看，管理是上级对下级的一种权力运用，但是如果简单地这样理解，那就错了，因为现代管理不是权力专制的表现，而是权力调控的表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权力是一种管理力量，权力的运用则是有法度的，而不能是公司管理者个人欲望的自我膨胀。因此一个高明的管理者，首先要明白这一点：自己的工作是管理，而不是专制；也就是说，管理者不是监工，因为监工即是专权的化身。把自己当作监工，往往大权独揽，把所有的员工都看成是为自己服务的；这样的管理者，永远成不了好领导，或者说，监工式的管理已经与现代公司“以人为本”的思想相去甚远。也许监工式的管理一时有用，但不可能时时有用。牢记这一点，“以人为本”的管理会对公司领导的用人方式带来益处，至少不会遭致员工的心理抗拒，容易使双方形成平等、融洽的人际关系，从而创造一种良好的工作气氛。

从另一方面讲，手中有了权力才有工作的能力，这是一条颠扑不破的真理。士兵有了开枪的权力，才能奋勇杀敌；推销员有了选择客户的权力，才能卖出货物。如果管理者把这些权力死死地握在手中，而不将其授予员工，那么这些权力的效力也就无法得到释放。

管理者把一项工作托付给另一个人去做，并不是把令人不快的工作指派给别人去做，而是下放一些权力，让别人来做些决定，或是给别人一些机会来试试像你一样做事。

当然了，总有一些工作不那么让人乐意去做。这时候，也许你就该把这些任务分一分，并且承认它们或许有那么一点令人不快，但是，无论如何，工作总得完成。

在这种时候，千万别装得好像给了那些得到这些工作的人莫大的机会，一旦他们发现事实并非如此的时候，也许会更厌恶去做这件事，这样一来，想想看，工作还能干得好吗？

为什么对某些管理者来说把工作派给别人去做是件如此困难的事呢？下面就是可能的原因：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



（1）如果把一件自己可以干得很好的工作分派给别人做了，也许不如你精细。求全责备的思想作怪会让你以为把工作派给别人做，不会做得像自己做的那般好。

（2）如果让别人来做你的工作，也许你会担心他们做得比你好，而最终会取代你的位置。

（3）如果你放弃了你的职责，你将无事可干，因为害怕在把工作派给别人做了之后就无事可干了，所以那些握有些小权的人，哪怕是芝麻绿豆大的小事也不愿放手让别人去干。

（4）你没有时间去教别人如何接手工作。

（5）没有可以托付工作的合适人选。

如果你确确实实想要把工作分派下去，那么，在你花一点时间作一番努力之后，所有上述的这些困难都是可能克服的。你要对付的第一件事也许就是自己对此事所持的推诿态度。

如果你确实有理由担心，因你的员工在工作上出了差错之后，你就会失掉你的工作；或者，在你工作的地方，工作氛围相当糟糕，你担心工作不会有什么起色，这时候，你就得和你的上司（如果有的话）谈谈这些情况，从而在分派工作这件事情上得到他的支持。

如果确实还没有可以托付工作的人选，而你自己又已经满负荷运转，那么，也许你就该考虑一下是不是该再雇用一个人。你应该知道，如果你把所有的权力都握在手中，那它只能是一件死物，而体现不出应有的效力。

放些权力下去，才能收些人心上来，其实这是一个很简单的道理，也是一种等价交换。

对一个管理者的而言，彻底改变监工身份，有时候并不是简单说说而已。这种观念的转变，要靠自己的实际工作来体现，真正做到由专权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而放权的角色转换，切忌误以为专权就是手握大权，放权就是失权；相反，放权能够有效释放权力的应有效力，赢得员工的诚信，使员工更加尊重你的权力，而使你的权力从本质上更有效应；而专权只能迫使员工表面服从，却赢得不了人心。

通过分权和授权能够充分发挥员工的主观能动性，调动员工的积极性和创造性，提高工作效率。例如，计划、开会以至进行一项工作，管理者当然有责任和权力去参与。但管理者给予员工过多的辅导，使员工无法独立处理整个工作，对员工本身及管理者均会造成长远的损害。当然，管理者指派员工去做某项工作之后也不能不管不问，在适当的时候询问员工一些问题，可以防止他偏离目标。例如，问他是否需要协助、工作进度如何、是否遇到困难等。管理者应站在客观的立场上评价员工的工作，并鼓励他们大胆去做。

现代公司主张“把监工赶出权力层”的说法，就是对专权与放权关系的精辟概括。每一位有志于公司管理革命的管理者，都应当切记这种说法的意义。

适当放权，让员工自己作主，感受自己的重要性，能促使员工快而稳地出成就，为企业的发展作出重要贡献。

员工得到权力能激起员工的自信、勇敢和热情，继之以勤奋地工作，包括体力工作和脑力工作。一旦员工尝到了在重要的工作中获得成就的甘果之后，就能够调动自身内在潜力和干劲，迸发出更强的进取欲望。

所以，管理者要让所有的员工，包括刚刚加入这一群体的新员工都明白，你希望他们能完成艰巨的工作任务，充分发挥他们的水平，你就能够轻而易举地把各项工作安排给合适的员工来完成。

人的精力虽然不是无穷的，但是有时也会发挥出超越自身极限的力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



量来。员工在困难中的紧张感，对自己的信心，对困难工作的坚决果断，坚持到底的热情，不怕困难必须成功的毅力，这一切融合在一起的时候，就会爆发出巨大的威力，做出原先想不到的成就。

如果员工觉得自己的工作不重要，会在很大程度上影响其积极性。曾听员工说："现在的工作分工愈来愈细，也愈来愈单调，若长期如此，越干越没兴趣。"也有的员工说："我们不知道这项工作的意义，做起事来也缺乏干劲。"可见，员工如果认为自己的工作不重要，或者对工作的重要性认识不足，就看不到工作的价值，也激发不起他们工作的热情，更无从激发其潜力。

当年阿里巴巴之所以脱颖而出，拿到孙正义的风险投资，对方正是冲着马云这一点：马云和其他渴望风投的老板最大的不同在于持股少。马云愿意将自己的股份稀释给为他效力的团队，这样的人怎么会不成功？这样的团队怎么会没有战斗力？

课堂收获

权力是一把"双刃剑"，用得好，则披荆斩棘无往不利；用得不好，则伤人害己还误事。成功的管理者不仅应是授权高手，更应是控权的高手。无数事实证明，管理者超脱一切，任何事都不闻不问就能轻松自如地驾驭员工、把工作做好是不可能的。正确的做法是：在保证合理监控和牵制的前提下，将不必由自己掌握的权力交给下属，这样才算真正领悟了授权的实质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 16 课

从一个人的需求看出一群人的需求



绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

马云创业伊始，看出互联网对一部分人的需求，于是他从北京转战杭州，向杭州的企事业单位推行起电子商务。他为了拿下一家杭州企业的生意，一连跑了五趟。但企业老总却怀疑电子商务是骗人的东西，为了说服这位老总，马云为他收集了大量有关电子商务的资料，一遍又一遍向他讲解电子商务是一种新型商业模式，在网上做广告比在其他媒体上做有更广泛的效应。任凭马云费尽口舌，老总还是将信将疑。面对这块难啃的骨头，马云没有放弃。走时他向老总要了一份企业的宣传材

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



料，几天以后马云带着一台笔记本电脑又杀了回来，当企业老总看到了电脑上显示的自己企业的网页时，终于同意付款。

戴尔是一家计算机公司，但是，迈克尔·戴尔相信应该注意客户的需求，而不应该仅仅注意技术。那意味着他和公司要关心客户消费的全过程——包括服务，戴尔把这种关心看作是竞争的下一个领域。

2000年年中，戴尔推出了一款新的笔记本计算机，那款是适合企业用户的，在最短的时间内可以收集到足够的品质资料，这就是一个验证。产品卖出去以后，来自加州的一个大学反映，他们买了一部分这个机种，发现它有问题。因为大学里面的用户在课堂和办公室里进进出出，机盖的关合很频繁，他说这台计算机开合几次以后就撑不住了，这个面板就会倒下去。公司的工程部就做了一些分析，发现确实有技术的问题，再经过科学的计算预估大概有30%的产品要回收。可是产品，一台台退回来，运费、人工，加上零件的成本，每一件产品的回收成本要200～300美元。但这时候戴尔的直销优势便看出来了，因为是直销，他们马上查出来过去所卖的对象都在哪里，哪一个客户买多少台，在资料里都非常清楚。他们组织了一个小组，让他们巡回服务一遍，帮所有买这个机种的客户更换零件。

这样一趟服务下来，达到几个效果：

第一，集中服务，成本大幅度降低，你可以用最低的成本把这些笔记本修好。

第二，客户非常满意，他说戴尔能够那么贴心地帮我们维修这些，对戴尔的满意程度大幅度提升。

第三，OEM制造商也非常高兴。如果要等OEM制造商一台台回来换，成本是非常高的，戴尔主动出击帮他们修好，在成本方面都控制得非常好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迈克尔·戴尔，是一个依靠收集大量数据制定企业短期和长远经营战略的决策型CEO。这家个人计算机制造商专门训练员工每天记录售后服务电话和整理消费者50000多条意见，然后将它们上报给管理层。另外每个星期五，公司所有在世界各地的部门经理都要集中起来参加消费者促进会，在会上某位对公司产品存在意见的消费者可以通过电话向经理们投诉。戴尔解释说：“关键是让整个公司能够对消费者敏感起来，我们希望每位员工能够认真听取消费者的意见，让他们听到由于自己产品问题而引发的不满。”消费者的投诉电话也能够激发戴尔公司关于新的产品和服务的创意。比如，许多消费者曾打电话询问戴尔公司是否生产一种小型而功能强大的笔记本电脑，结果公司立刻开始生产和销售一种基于100赫兹奔腾芯片的型号，成为最早提供此类产品的计算机公司中的一员。

戴尔公司里面有一个副总裁，他的作用就是不断设想各种可能的方案，怎么样去抓住客户的心，怎么样让客户一粘上就跑不掉。戴尔也增加一些技术，一旦采购戴尔的产品就是互相绑在一起跑不掉了。一般客户都了解，客户要买50台电脑，30台要怎么配备，20台要怎么配备，戴尔完全照你的要求做：你要什么样的软件，我们帮你做好，甚至你的财产标签我们帮你贴好。所以公司里负责IT产品的人员只要登记好数量以及财产编号，直接发给员工用就可以了。已经做到那么细的程度，换句话说，已经把客户宠坏了，客户也就跑不掉了。也许其他企业不会想得那么深，但是戴尔这么大的公司的确可以做到这么细。

由戴尔的成功使人们意识到了关注客户的重要性，但如果想要提供如戴尔一样的优质服务，就要有一个可靠的客户满意计划。有几条规则：

参与上层管理：上层管理不能与那些关于管理的公开谈话或备忘录

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



脱离。只有当上层管理收集了客户满意程度的数据，坐下来进行相互作用的团队会议，并决定要做什么，客户满意的重要性才能显现出来。

让客户告诉你什么东西对他们是重要的：不仅需要发现客户所需要的，还必须用“客户自己的语言”进行学习。如果需求很快转变为公司的语言，例如：技术说明书，就会对交易有所帮助。

了解客户的要求、期望和需求：要求是客户都会有的属性，期望是客户应该能够期待的产品或服务标准。需求是客户想拥有但未必真的期望的那些东西。

收集并相信数据：如果对一些关键的客户进行了调查，就会在一定程度上对于什么对客户是重要的有所了解。现在则需要进一步作调查以获得更硬性的数据。

发展相互作用的行动计划：基于硬件和软件问题的研究，公司应该作出内部的转变以增加客户的满意程度。如果这些调查的结果不能导致企业内部的转变，那么一切努力都白费。

努力使事情越做越好：永远不要认为不可能再进一步提高了。随着时间的推移，每个计划都可以制定得更周详。但如果第一步对了，随后进行小改进就行了。

任何计划都不是万无一失的，因此，最重要的还是要把客户放在心上，时时提醒自己，客户的需求，自然就能够因时因地采取各种有效的措施。戴尔有一次在清华大学，一位学生说自己也想搞创业，问戴尔有什么建议。戴尔就回答说：“最重要的是倾听客户，了解客户需要什么，这样你是根据客户的要求来工作，而不仅仅是我们觉得客户会想要什么，自己来推出一种产品，来试验客户是否需要。很多公司都犯同样的错误，都是总是在实验室当中闭门造车，然后造出东西以后，说这么好的东西，我们这个最漂亮的孩子却没有人愿意买。道理很简单，你应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该首先从客户着手，能够准确地了解客户需要什么，找到那些充满激情的客户，特别是客户如果认为你的所作所为充满了激情，这时候事情才能成功。”

公司要取得竞争优势，就要识别自己能够有效服务的最具吸引力的细分市场，而不是到处参与竞争。也就是说要根据购买者对产品或营销组合的不同需要，将市场分为不同的顾客群体，并勾勒出细分市场的轮廓。市场上可能会出现具有不同偏好的消费群体，称为自然细分市场。进入该市场的第一家公司将面临三种选择：一是定位迎合所有消费者，即无差异营销；二是定位于最大的细分市场，集中性营销；三是同时开发几种品牌，分别定位于不同的细分市场，即差异性营销。显然如果第一家公司只推出一种品牌，那么随后的竞争者就会进入其他细分市场，在那里推出自己的品牌。对于最先进入目标市场的公司来说，唯一的选择就是实现自己产品和竞争对手之间的差别化。如果公司能有效地实现差别化，它就可以提高产品的价格。

课堂收获

要让客户感觉到我们是在帮助他们解决问题，而不仅仅是在销售自己的产品。要了解客户的需求必须做到善于分析思考客户的购买心理与动机，只有这样才能由一个客户发展到一群客户，通过一个客户的需要掌握一群客户的需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 17 课

诚信绝对不是一种销售



诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

2011年3月下旬的《福布斯》以“为企业诚信而战的人”为封面刊出了马云和若干阿里巴巴的领导高层。文章称，在中国最大电子商务企业自曝欺诈丑闻后，马云在以零容忍态度整肃这股歪风。

马云对公司的欺诈丑闻感到暴怒。自丑闻爆出2周以来，这是在马云赶走以欺诈或类似手法愚弄数千位外国商户的约100位销售人员后，首次接受媒体采访。这些人的罪恶是故意容忍欺诈性卖家，并将其认定为金牌供应商。而这类供应商在接受货款后，从未交付过很受欢迎的笔记本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电脑和平板显示器类的消费电子产品。马云称，这些销售人员可能已怀疑这些供应商有问题，但他们仍与其签订合约，这是严重的诚信问题。

马云在采访时称，阿里巴巴公司可能是中国唯一一家高层经理人员必须要对经营欺诈负责的企业。虽然有人认为他处理问题过了头，太激烈，但他相信中国需要如此的矫枉过正。

马云认为，中国需要的是应该能让世界信赖，把员工价值置于利润之上的企业。他称，公司未来10年的目标是帮助提升1000万家小企业在线经营能力，创造出1亿份新就业机会和服务全球的10亿消费者。希望改变世界，可能要有常人所说的硅谷精神。但这足以真诚到让马云成为中国少有的一类企业。

所谓“经营信为本，买卖礼当先”，诚信是中国人处事立业的根本，是人际关系的重要准绳。“谨而信”，“言而信”，“言必信”，“信则人任焉”，这些格言警句一直是中国人立身行事的指南。

赚钱、求利是商人的目标，马云当然也不例外。但马云往往怒斥那些乘人之危、牟取暴利的“贪贾”，而以“廉贾”为榜样，持价平实，以薄利多销的手段获取合理、正当的商业利润。这样，阿里巴巴便赢得了信誉，占领了市场，得以发财致富。

美国学者福山在《信任》一书中曾预言：21世纪是信誉的世纪，哪个国家的信誉度最高，哪个国家就会赢得更广阔的市场。诚信不仅关系到国家经济的发展，而且作为企业的一种重要的无形资源，是企业经济发展的无形推动力，对企业的长远发展有着巨大的促进作用。

1.诚信是增强企业竞争力的根本因素。

企业竞争力的大小直接决定着企业的发展和壮大。经济学家张维迎教授认为企业最重要的竞争力表现在两个方面：一是企业内部积累的互补性知识；二是企业信誉。从短期来看，决定企业竞争力的因素是多种多样的，如产品开发、技术创新、流程再造等，但从长远来看，决定企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



业竞争力的最根本的基础是诚信。如果没有诚信，即使其管理效率再高，技术再先进，产品再好，它也无法在市场上实现其价值。荷兰ING财团负责人亚历山大·卡恩就认为："没有道德观念，我们就是在与灾难打交道；有了道德观念，我们就可以在国际市场立足。"前GE首席执行官杰克先生也谈到：任何一家想在当今激烈的市场竞争中取胜的企业都必须面对"诚信"二字。美国《财富》杂志也表明排行榜上名列前茅的500家企业都有自身的道德行为规范。因此，对企业来说，有了诚信，就可以给人以信任感、亲近感，从而赢得顾客，赢得市场，赢得信誉，进而赢得效益，提升其竞争力。

2.诚信是企业树立良好形象的重要策略。

企业从事营销活动，销售的不仅是产品，更主要的是企业本身。因而营销活动的方式、手段、内容都是企业的代言人。如果企业在营销活动中销售各种假冒伪劣商品，除消费者不接受产品外，企业的声誉也会扫地，而如果企业在消费者中的形象受到损害，想要东山再起则困难重重。

3.诚信是企业创造顾客的有效手段。

顾客的多少是对企业成功与否的最好评价，如何既保住老顾客又不断吸引新顾客，最简便最切合实际的方式就是在营销活动中讲究诚信，因为诚信是服务质量的重要保证。美国营销学家潘拉索拉曼、隋塞摩尔、贝利和芬兰营销学家格若努斯等人认为，服务质量是指服务内容是否符合顾客的期望，如果顾客的服务经历符合或超过他们的期望，他们感觉中的整体服务质量就好。如果企业通过诚信的行为与顾客建立起信任关系，就可以提高顾客感觉中的服务质量。如果企业在营销中作夸大不实的宣传或隐瞒对顾客不利的信息，就会使顾客形成错误的和不切合实际的期望。当企业在营销过程中，无法一一兑现其对服务的描述和承

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诺时，顾客感觉中的整体服务质量就会比较差，也就没有信心再次购买企业的服务。因此，诚信可以为企业创造更多的顾客，从而为企业带来更多的财富。

课堂收获

诚信已成为我国企业界的一种稀缺资源。在经济全球化进程加快，国内外企业竞争日益激烈的市场环境中，只有深刻认识到诚信的重要性，大力开展诚信经营，才能获得更好更快的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 18 课

拥有更高的眼界——大局之上的大局



马云语录

80年代的人不要跟70年代、跟60年代的人竞争，而是要跟未来、跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

有一群小孩在两条铁轨旁边玩耍，其中一个小朋友在一条停用的铁轨上玩，其他的小朋友全都在另一条正在使用的铁轨上玩。很不巧，火车来了，如果你正站在铁轨的切换器旁，你该作何选择？

很明显，你有两种选择机会：

（1）让火车转向左边停用的铁轨，牺牲一个小朋友，拯救更多的小朋友。

（2）让火车转向右边正在使用的铁轨，牺牲很多小朋友，拯救一位小朋友。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实这是微软EPG老大曾经发给员工的邮件，从这个题目中引发的思考确实很多。

选择火车“向左走”比选择“向右走”的人要少得多，仅从数字表面上看，显然选择“牺牲多数”的人占很大的比例，当然从解释中也不难看出，大家还是想争取救出所有小朋友的。

很显然，在停用铁轨旁玩耍的小朋友做出的决定是正确的，选择旧铁轨就是选择了安全；而他的朋友们做出了错误的决定，所以必定要承担遇到生命危险的风险。如果把这样的情景放在现实中，必须要快速做出“一个”或 “多个”的选择，想必多数人只能无奈地选择“一个”，单单从生命的数量上看，这么做似乎更合乎情理。那么做出正确抉择的人，却要为大多数人的错误决定而牺牲，这样做是否合理？

此时矛盾产生了：做出了正确的决定，但最终却被牺牲而成为可怜鬼，这似乎并不符合大家的道德判断标准，正像博友“漫游的海豚”所说的：“对在左边停用铁轨上玩的孩子不公平，因为他没有错”。面对现实的冲突和内心的正义，你作为那个“切换轨道的人”，是“顾全大局”，还是选择“正确选项”？

如果你开始疑惑，可以再换一个角度来看这件事：

（1）让火车转向右边正在使用的铁轨，在正在使用的铁轨上玩耍的孩子因为知道会有火车开过，听到火车的声音可能会提前跑开。

（2）让火车转向左边停用的铁轨，在停用的铁轨上玩耍的孩子将必死无疑，因为他是不可能想到在停用的铁轨上还有火车驶过。

（3）进而也可以这样推论：本已停用的铁轨，是否因存在问题才被停用？如果是的话，可能惨死的就不止是一个孩子，而是牺牲一车人的性命，甚至是几千里火车线路的全面瘫痪。

微软老大的真正目的肯定不是寻找正确答案，因为现实中没有绝对的对错之分。而是让员工学会在更高的层面上，从管理者的角度去探寻题目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

背后的深刻内涵。对于一个成熟的企业，员工的情感是必要的，员工的眼界和思路才是企业“战斗力”的核心，也是决定企业发展的关键。

1.拥有更高的眼界——大局之上的大局。

在公司中摸爬滚打多年的人，想必深知“顾全大局”的含义，但仅仅停留在“大局”的表意层面上是远远不够的，大局之上的大局才是“精益之道”。有了这一层面的解读和审视，也许你不是领导，但具备了领导的眼界，也可以作为成为领导的重要潜质之一。

2.没有绝对的对与错——从不同角度看“公平”。

用以上两种角度来看待这件事，可以得出不同的结论，原因在于看问题的出发点和高度的不同。无论做何种决定，结果导向都是在大局上对利益的取舍，因此并不能从单纯意义上判断对与错。在背地里被人骂得很惨的领导，或许是个糊涂蛋，或许是个深藏不露的智者。

3.让更多的人做出正确的选择——做个聪明的“切换轨道”的人。

能够“切换轨道”的只能是站在轨道旁边的人，这个人也许是你的上司，也许是你自己，结果如何完全看站在“轨道旁”的人做出何种选择。如果你已经站在“轨道旁”看到了这一幕，如果还来得及，不如向那些做出错误选择的孩子们喊一声，让他们提前摆脱危险，“防患于未然”也不失为规避风险的好办法。

课堂收获

作为管理者如果眼光错误，也就是思路错误，整个事情靠战术调整是非常难的，只有当你和你的竞争对手的战略差不多一样的时候，战术是至关重要的。“战略上可以轻视敌人，但战术上却要重视敌人”，但是前提是眼光是正确的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第19课

产品是为客户而生



马云语录 最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。

《赢在中国》有一期节目，博士后刘女士领导一个团队研发一款超薄型洗衣机。2000年1月1日，新产品按计划推出，它更小、更轻、更省水，但由于附加了干衣功能，新产品比同类产品贵25%，经销商和零售商不愿意销售，与此同时，公司的一个竞争对手在2000年2月推出了类似的型号，声称有改进的干衣系统，而且更便宜。

新产品滞销，这使公司的市场份额急剧下降。

目前公司75%的产品都是由14家经销商完成的，如果有人转向竞争对手会非常危险。另一方面，林先生是销售部的负责人，他担心公司销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



售队伍的稳定，因为销售受挫，工资大幅降低，有些省级销售经理考虑离开。销售部的人开始埋怨研发部门，觉得研发部从来不向他们征求意见，他们认为外壳过薄让顾客不相信这款洗衣机是高质量产品。

研发部的刘女士认为，向顾客解释“薄”的好处是销售经理的责任。“薄可以节约成本，使洗衣机更轻，还可以与厚外壳一样耐用。”但林先生不支持刘女士的说法，他强调，顾客就是上帝。他们要厚的外壳，那就必须按照他们的要求去做。

研发部和销售部的关系似乎已到了互不信任的地步。刘女士多次向林先生索要详尽的市场信息，然而林先生却很犹豫，因为他发现研发部的许多低层经理居然可以得到这样高度机密的文件。他甚至猜测公司新产品的某些设计已经被竞争对手偷去了。

生产与制造计划部的经理李先生则站在研发部一边，认为销售人员没有刻苦工作。

而身为“过来人”的马云如此点评道：

其实在公司里，最核心的问题是根据市场去制定你的产品，关键是要倾听客户的声音。市场打进去了，到一定程度的时候就必须倾听客户的意见。一切产品，都必须倾听客户的意见，必须搞清楚客户到底需要什么，这样我们才能确定怎么生产，确定如何满足客户的需求。很多企业前面的成功往往为后面埋下了更大的失败，因为他们不清楚自己为什么会成功，像赌博一样，一开始是赢了，第二次还是照原来的套路，但市场和周围的环境是变化的，而他们不了解客户和市场需求的变化。所以，成功了，要了解为什么会成功；失败了，更要搞清楚为什么会失败。

其实，创业者在创业过程中，难免会遇到各种各样的问题，比如：顾客投诉、人员流失、资金短缺等。这些问题都至关重要，而对于顾客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投诉，创业者要特别注意妥善解决。那么，如何解决好顾客投诉？首先就要学会倾听顾客的声音，只有做到很好倾听顾客的声音，创业者才能拉进自己与客户的距离。

为什么要倾听顾客的声音呢，根据统计，一个不满的顾客的背后有这么一组数据：一个投诉不满的顾客背后有25个不满的顾客，24人不满但并不投诉；6个有严重问题但未发出抱怨声，投诉者比不投诉者更有意愿继续与公司保持关系；投诉者的问题得到解决，会有60％的投诉者愿与公司保持关系；如果迅速得到解决，会有90％～95％的顾客会与公司保持关系。所以，肯来投诉的顾客是我们的财富、宝藏、现金者，我们要珍惜他们，而倾听是缓解冲突的润滑剂。

有两类人很少去倾听，一类是很忙的人，一类是很聪明的人。很难说一线员工人人都很聪明，但他们无疑是很忙的人，因此，请特别注意要倾听顾客的问题。我们经常被人埋怨说得太多，什么时候我们被人埋怨过“听得太多呢”？

倾听：第一步：准备。

客户找你洽谈或倾诉或投宿的时候，你要做好如下准备：给自己和客户都倒一杯水；尽可能找一个安静的地方；让双方坐下来，坐姿尽量保持45度；记得带笔和记事本。

第二步：记录。

俗语云：好记性不如烂笔头。一线服务人员每天要面临许多客户，每个客户的要求都不尽相同，把客户谈话的重点记录下来是防止遗忘的最安全的方法。记录客户的谈话，除了防止遗忘外，还有以下好处：

（1）具有核对功能。核对你听的与客户所要求的有无不同的地方；

（2）日后工作中可根据记录检查是否完成了客户的需求；

（3）可避免日后如“已经交代了”、“没听到”之类的纷争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三步：理解。

要检验理解你所听到的与客户所要求的并无不同，要注意以下几点：不清楚的地方，询问清楚为止。以具体的、量化的方式，向客户确认谈话的内容。要让客户把话说完，再提意见或疑问。

5W1H法：5W指WHAT、WHEN、WHERE、WHO、WHY，1H指HOW。

聆听的三大原则：

人生下来有两只耳朵，一张嘴，所以他用于听和说的比例是2:1。他要倾听客户的要求、需要、渴望和理想，他还要倾听客户的异议、抱怨和投诉，他还要善于听出客户没有表达的意思——没说出来的需求、秘密需求。

1.耐心。

不要打断客户的话头。

记住，客户喜欢谈话，尤其喜欢谈他们自己。他们谈得越多，越感到愉快，就越会感到满意。人人都喜欢好听众，所以，要耐心地听。学会克制自己，特别是当你想发表高见的时候。多让客户说话。

2.关心。

带着真正的兴趣听客户在说什么，客户的话是一张藏宝图，顺着它可以找到宝藏。不要漫不经心地听（左耳进，右耳出）。要理解客户说的话，这是你能让客户满意的唯一方式。让客户在你脑子里占据最重要的位置。始终与客户保持目光接触，观察他的面部表情，注意他的声调变化。

如果你能用笔记本记录客户说的有关词语，它会帮助你更认真地听，并能记住对方的话。

不要以为客户说的都是真的。对他们说的话打个问号，有助你认真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地听。

3.别一开始就假设明白他的问题。

永远不要假设你知道客户要说什么，因为这样的话，你会以为你知道客户的需求，而不会认真地去听。在听完之后，问一句："您的意思是——""我没有理解错的话，您需要——"，等等，以印证你所听到的。

课堂收获

有一种方法可以让烦躁的顾客慢慢平静下来，那就是聆听。当很多人在听顾客诉说的时候，是一边听，一边紧张地在想对策：我要证明他是错的、我要为我或我的公司进行辩解、我要澄清问题的症结所在。甚至不等顾客说完就急急忙忙地打断顾客的话。其实，这只能令顾客的怒火越来越大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第20课

外行禁止内行



马云语录

天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO。

不少老板或主管最怕管自己不熟悉的行业，遇到部门技术人员或具有专家（专业）身份的人，恨不得能躲多远就躲多远，尤其是刚刚调换新岗位的主管，刚上任时不注意调查研究，有心理障碍，不能不耻下问，时间长了更不敢问——怕别人说他外行，什么都不懂。结果让下属，尤其是懂行的下属抓住弱点，胡蒙一气，工作上不去还不敢管，也管不了，做了不管事的刘阿斗，蒙事的老板（主管）业绩能好得了吗？

外行能不能领导内行？这个问题好像已经争执有半个世纪了吧？什么是“内行”？什么是“外行”？内行就是对某些方面有特长的人，是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懂一些，而不是很精通，如果是精通那是专家。

外行领导内行的例子比比皆是。比如牛群当县长，越本山接辽足等等，外行因为种种原因跨行成为领导者，说明可以“管”；最后均以失败告终，说明管不“好”。

可能有人会说了，那姜昆呢，他早先不搞相声搞“昆朋网”，绝对是个外行，现在不也搞得红红火火么。没错，他刚接触网络时，即“管”一帮内行时，的确是外行。现在“管”“好”了，让我们想想这其中的原因所在：第一，从网络上说，通过长时间的接触和管理后，他早已从当初的外行变成了一个实实在在的内行；第二，从相声上说，他一直就没离开过相声事业，他所搞的网站，也是为了宣传民族艺术，也就是说，他从头至尾就是红旗下讲红旗，内外行之分根本没有存在过。

又有人会说，当局者迷，旁观者清嘛。是不是就可以类比为内行者迷，外行者清呢。“局”绝不能和“行”画等号。这就好比下棋，内行外行都可以摆阵对垒成为“局”中人，而“局”中人都有可能会因为身在局中而看不到好招，导致输盘。在此情况下，谁更能统观大“局”，反败为胜呢？自然是更内行，对于棋局更加轻车熟路的人。

最后，还会有人举好多的例子，那么多的外行都把内行管理得好好的。一句话，你先看看，那些成功的管理者或者领导者，他们在经过长时间的摸爬滚打后，哪个不是市场调研，企业运作，人员分配的内行？于是得出结论：管理好内行的人们自己也许一开始不是内行，但是后来必定成为了管人管事的内行。

外行不能管好内行，可以大体从两个方面看：首先，外行没有内行会管理，高高在上被下级骗走几千万元没准也觉察不到；其次，外行也没有技术内行懂技术，这势必给双方的交流带来障碍，耗时耗力。这是个讲究效率，重视专业人才的时代，由内行管内行已经成为一种必然必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



需的趋势。

假若外行可以管好内行，大学生们是不是可以在今后的工作中把自己现在所学的专业丢掉，去从事另一个专业的工作，对吗？这样的话，大学专业岂不形同虚设。如此推论，十足荒谬。

个人感觉，外行管内行，是要有相当条件的，首先，这个外行必须有某一项较突出的本领，或懂管理或懂市场营销或懂领导的艺术或对所在的行业非常熟悉，等等；其次，这个外行必须有宽广的胸襟，能够尊重内行，让内行人充分发挥潜能而不被干预太多，最后也是很重要的一个，就是这个外行他对目标的执着，有正确的战略思维，非常清楚自己要的结果，不管内行人如何操作，总之就是一定要把结果做出来。这样他就能让内行人总是围绕正确的方向去做，因为这个产生的价值对企业而言其实是非常致命的。

马云说：“天不怕，地不怕，就怕CFO当CEO，财务官当CEO有问题，财务官的职业是检查，是控制，所以财务官当CEO会缺乏远见。”这话算不上真理，但却不无道理。

课堂收获

外行领导内行，难免盲目蛮干瞎指挥，遑论尊重科学、尊重客观规律，坚持实事求是？尊重科学的前提是懂科学，尊重客观规律的前提是了解和懂得事物的客观规律，实事求是的前提是透彻地了解事实真相。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第21课

执行力是经营环节中的重要因素



马云语录 从1999年至今，在杭州设立研究开发中心，以香港为总部，创办阿里巴巴网站，孙正义跟我有同一个观点，一个方案是一流的 Idea加三流的实施；另外一个方案，一流的实施，三流的Idea，哪个好？我们俩同时选择一流的实施，三流的Idea。

所谓执行力，通俗地讲，就是指执行决策、完成任务的能力，是企业贯彻落实决策，达成任务目标的重要途径，没有执行力，再好的决策也只能是一句空话。

如果说战略是企业家的梦想，那么组织就是企业家的双手，依靠这双手，企业家才能心想事成、梦想成真。否则，不管是多么美好的梦想只能是空想。而企业家的双手能否将梦想变成为现实，还要看怎样正确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地使用这双手，这就是执行的问题了。

无数知名企业由盛而衰、最终走向灭亡的实例就有力地说明了这一点。

在过去的几年里，保健品行业的三株实业有限公司曾是国内知名的生产和销售保健品的民营企业。此公司是1994年才组建的，1996年其年销售额就猛涨到了80亿元；到了1997年，公司总资产为48亿元，且资产负债率为零。然而这个庞大的商业帝国，正是因为忽视了执行力的问题，在一场胜诉官司面前顷刻瓦解，直至申请破产。

中央电视台第一代标王——爱多公司，也是从一个名不见经传的小企业迅速被塑造成知名企业之后，因为在执行的某个环节中出了问题，最终走向了灭亡。

曾经辉煌一时的河南春都集团，在20世纪90年代也可称得上是中国的知名企业，曾经引领中国火腿肠产业从无到有，市场占有率最高时达70%以上，资产达29亿元。可是，他们却在执行上出了问题，企业内部出现了严重的资源浪费现象，有的职工用火腿肠喂狗，领导层级中有腐败的不良风气，几年之后便倏地跌入了低谷，亏损额竟然高达67亿元。

号称熊市“避风港”的金融大鳄——德隆帝国曾经叱咤风云，四处扩张，拥有子公司177家，总资产达到几百亿元。但由于执行与管控不力，到1990年时，德隆亏得干干净净，人员只剩下五六个人，还欠了一笔不小的债务。

素有“中国制药业航空母舰”之称的三九制药厂曾要跨入全国工业企业100强，要做中国的“默克”，并为此投入了数百亿元的资金，但是后来也因为执行上存在的问题，在盛极一时之后迅速地走向没落，欠下98亿元的外债。

这些投入了大量心血和汗水打造而成的知名企业，在盛极一时、由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盛而衰的转变过程正应了西方的一句谚语："上帝"想让谁灭亡，必先使其疯狂。

没有正确实施战略的执行人员，就没有切实有效的执行力，一个企业的发展就不会长久，就会在激烈的竞争中遭到淘汰，在瞬息变化的市场大潮中淹死。

执行力的高低决定了企业组织能力的高低，组织能力的高低关系着企业的发展，有效的执行力就是企业的生死纽带。一些企业家的目光只能停在宏伟的蓝图上，而忽视了执行问题，这就容易使自己变得心浮气躁，恨不得立刻把想法变成为现实。这种不切合实际的幻想，往往会使得战略在执行中变形、走样，眼看着企业朝着坏的方向发展，而感到束手无策。

不管企业曾经有着怎样辉煌的历史，不管现在有着多么强大的资金实力，也不管有着怎样伟大的战略，如果没有好的执行，一切就等于空谈，企业势必会走向灭亡。

企业的成功，20%靠策略，60%靠企业各层管理者的执行力，其余的是一些诸如运气、商机等不可改变的因素。美国ABB企业董事长巴尼维克甚至说："一位经理人的成功，5%在战略，95%在执行。"

执行力是企业成败的关键。如果管理者不重视执行力，那么他的角色定位就一定会有问题。对于企业来说，再好的决策方案也只有成功地执行后才能够表现出其价值。因此，作为一个管理者，既要重视决策方案，又要重视员工的执行力。

在某个城市，一家跨国公司的中国区高管正在一幢摩天大楼的第60层举行一年一度的营销年会，在座的80余人中，美方高管有50余人，剩下的就是中方的高级雇员。

在会议即将结束时，美国来的总裁突然站起身来说道："全体人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请跟我一起跳下楼去。”

这个时候，现场气氛一下子凝固起来，只见美方高管的50余人齐刷刷地站起身来目光紧盯着总裁。中方雇员们慌了，也忙不迭地在椅子上挪起身子，惊恐地望着美方总裁，心想：“这个老头恐怕是疯了！”

故事到此结束，我们姑且不说，他们是不是真的跳下去，简单的测试却折射出两种文化体制下一种人文最本能的反映。在外企，绝对服从是第一，其次才是创新；在国内，同样的要求却在执行的过程中出现了偏差，老板在考虑员工是怎么想的，员工在考虑老板的想法对不对。其实，在企业管理的角度，既然岗位设置已经完毕，剩下的就是各司其职、各负其责。

有效执行的关键就在于每一名员工都是心往一处想，劲往一处使，形成执行合力。以一种强大的责任驱动力促使每一位员工全心全意地投入到自己的工作中去，并从骨子里改变自己的行为，最终使团队形成一支重现实、明目标、高效率的铁军。

古语云：“咬定青山不放松。”所谓执行力，执行者所要执行的就是领导者的决策方案，这就是任何一个企业也无法改变的铁律。

马云曾说自己创业伊始的阿里巴巴基本上是一个“三无”企业，无资金、无技术、无计划。“我在那些黑暗日子里学到的一课就是你必须保持团队的价值、创新和视野。只要你不放弃，就仍然拥有一线机会。当你的力量还很渺小的时候，你必须非常专注，靠你的大脑生存，而不是你的力气。”

阿里巴巴在香港上市后，一举成为当时中国市值最高的互联网公司。“其实有的时候，运气也很重要，但这些运气之所以会降临，是因为你的信念，是因为你给自己的承诺。创业没有良好的执行力，很难成功。”马云说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

课堂收获

执行，不是一个简单的运营过程，必须基于完成计划而言，也就是必须将计划落到实处。一个企业或组织的成败，从某种意义上讲就是计划任务落实能力强弱的差距，没有落实能力就没有战斗力，就没有竞争力。所以说，再好的计划，如果不能被贯彻执行，也只能是纸上谈兵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第22课

向竞争对手学习



马云语录　永远要把对手想得非常强大，哪怕非常弱小，你也要把他想得非常强大。

商场如战场，作为创业者的你时时刻刻要面对竞争。但是，你有没有向竞争对手学习他们的出色之处呢？这绝对是对你自身气魄的挑战，但更是一个自我提升的良方。你有多强大的对手，你就有多大的自我提升空间。所以，将对手想象得非常强大，也是给自己创造动力的有效方式。

林肯任美国总统时，曾经有人批评他对待政敌的态度："你为什么试图让他们变成你的朋友呢？你应该想办法打击他们，消灭他们才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对。”“当他们变成我的朋友时，”林肯十分温和地说，“难道我不是在消灭我的敌人吗？”

哈佛商学院名牌教授、竞争战略大师迈克尔·波特曾有专文论述竞争对手带来的战略好处。在他看来，竞争对手可以从以下四个方面带来好处，即增加企业竞争优势、改善当前产业结构、协助市场开发以及扼制新的竞争对手的进入。

竞争对手的一个怎么也不会被夸大的作用就是它作为激励者的作用。这一点几乎已经成为人们的共识。

远迅咨询公司合伙人何平就认为，竞争对手可以激发斗志，企业有没有竞争对手的心态是不同的。让企业在一定压力下经营，可以给企业带来不断进取的动力。从这个角度说，有一个旗鼓相当的竞争对手比没有对手对企业更为有利。

曾经有一位事业有成的企业老总在谈及自己的成功经验时总结说：“我今天的成绩要归功于竞争对手，是竞争对手助我上青天。”这位老总的经验之谈，不失为对“对手”作用的深刻总结。从他的话语之中我们可以看到，有竞争对手是件好事，而不是坏事，有对手才有竞争，有竞争才有成长。

难怪已经成为行业领头羊的宁波方太厨具有限公司总裁茅忠群面对新杀入厨具行业的对手西门子，兴奋地说：“西门子的出现让我们又看到了奋斗的方向！”

从改善产业结构的角度讲，波特认为，好竞争对手可以加强产业结构中的理想成分，或是促进改善产业吸引力的变化。

另外，合适的竞争对手能够美化产业形象，提高产业知名度，从而增加产业需求。比如当年IBM进入个人电脑行业，就因其已经树立起来的大公司形象给行业带来好的口碑和更多关注度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从历史上看，规模比较大的行业必须要有2～3家规模比较大的公司互相竞争，才能形成比较稳定的市场结构。

而埃默里大学商学院教授Jagdish Sheth和波士顿大学教授Rajendra Sisodia的研究工作也证明了这一点。他们发现，在不成熟市场中多数企业在经历一次重组后，通常会接连发生几次重组，最终会出现3个最重要的企业，还有数量不一的专家型企业和针对某一个细分市场的较小企业。

在协助市场开发方面，波特认为，有一个合适的竞争对手可以帮你做很多工作。比如很多公司喜欢大做广告，但其广告的影响范围很大程度上并不是只有它能够获利的市场，而这部分市场实际上是为竞争对手开发了。

另外，波特认为竞争对手在扼制其他插足者方面也发挥着至关重要的作用。如果行业有新进入者，你的竞争对手很可能是挡在前面的第一道防线；如果你的竞争对手足够强大却不是你的对手，正好可以用它来吓退虎视眈眈的新来者。

宝洁公司虽然实力雄厚，但它的福格斯咖啡在市场份额与利润率上却远远落后于通用食品公司的麦氏咖啡，这无形中就给人这样的印象：要想从麦氏咖啡口中夺食，实在是太难了。宝洁公司成了通用食品公司的市场卫士。

“竞争对手所做的每一项决策，都能使我们获得成长。竞争对手还是企业最好的实验室，因为竞争对手会研究你。而你也会从他们所提出的任何创新点子中吸取经验。”马云说，向竞争对手学习也是自己的成功之道。

在马云看来，竞争最大的价值，不是战胜对手，而是发展自己。在竞争过程中，选择好的竞争对手，然后最重要的是向竞争对手学习。

“对手是最好的老师，我认为选择优秀的对手非常重要，但是不要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择流氓当对手……如果你选择一个优秀的对手，打着打着，打成流氓的时候你就赢了。

所以当有人向你叫板的时候，你要首先判断他是不是一个流氓，如果是就放弃。但是，在我们这个领域里首先得自己选择对手，而不让对手选你。也就是说当他还没有觉得你是对手时，你就盯上他了。所以我觉得在我们这个行业里，我自己的心得体会就是自己去选择对手，不要让人家盯着你。所以这几年人家在跟着我们模仿，但是不知道我们究竟想做什么，我选择对手的时候首先是看他们要去干什么，然后我在那里等着。”马云如是说。

马云虽然被竞争对手欺骗过，但他从来不骗任何人。马云把竞争当成艺术，当做乐趣，当做游戏，这是竞争的最高境界。

竞争永远充满乐趣。如果你觉得竞争是一种痛苦的折磨时，那你的策略一定错了，每个企业在竞争的过程中都不应该痛苦，竞争是一种给予。做企业是一种游戏，这个游戏是你跟公司的员工团结在一起的策略，但是不能做流氓。所以，我们在这方面要用一点智慧、用一点脑子。谁先生气，谁先输。

企业之间都会有竞争，而且必须要有竞争，但竞争不是企业生存的主要目的。竞争是企业发展过程中必须经历的痛苦，有竞争说明有市场，所以阿里巴巴孤独了5年，现在有人跟你争，那么在这个竞争过程中必须有所收获。

课堂收获

竞争的过程中，选择优秀的对手学习它，而不是模仿它。学习竞争者赢，模仿竞争者一定输。不要把无赖当对手，选择对手不一定在同一领域，你要学习这种企业的管理模式。竞争是一种快乐，竞争是一种游戏，竞争不是一个目的，创造财富才是你的目的，改变社会才是你的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第23课

朝秦暮楚怎会干一行爱一行



我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

好的人才应该从那些经常跳槽的员工中去寻觅，找到合适的，然后用好的条件留住他，必定能给企业带来丰厚的回报。因为大多能够经常性跳槽的人走两个极端，要么是非常有能力的人，要么是非常平庸的人。但是若是那些经常在竞争者之间跳跃的人，聪明的人力资源管理者，就应该注意自己的眼光了。这些跳跃者未必不优秀，只是工作心态还未放正，经常在竞争对手与自己之间跳跃，这不是每一个管理者敢用的人才。这正如这几年热议的“把公司工作当做自己的事业来工作的心态”，工作心态不放正，即使是很优秀的人才，也未必能对公司作出贡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献，相反，也有可能给公司带来灾难。

把工作当作一项事业，使自己的职业生涯与事业联系起来，就会觉得自己所从事的是一份有价值、有意义的工作，并且从中体会到神圣的使命感和成就感，从而彻底改变浑浑噩噩、得过且过的工作态度。

世界上没有令人讨厌的工作，只有令人讨厌的工作态度。一个人的工作态度折射着人生态度，而人生态度决定一个人一生的成就。你的工作，就是你生命的投影。它的成功与否，全把握在自己手中。

能够把工作当作事业来做是一种难得的品质。那些能把工作当作事业来做的员工，都很努力工作，除本职工作之外，他们还积极地为公司献计献策，尽心尽力地做好每一件力所能及的事。而且在危难时刻，这种工作态度会显现出它更大的价值。能与企业同舟共济的员工，他的工作态度会让他达到我们想象不到的高度。

有人天生就有敬业精神，任何工作一接到手就废寝忘食。但有些人的敬业精神则需要培育和锻炼。如果你认为自己的敬业精神不够，那么就应趁年轻的时候强迫自己敬业，经过一段时间后，敬业就会变成你的习惯！

把工作当作事业来做，或许不能立即为你带来可观的好处，但可以肯定的是，不能把工作当作事业的人，他的成就相当有限。因为他的散漫、马虎和不负责任的做事态度已深入他的意识与潜意识。做任何事他都会有随便做一做的直接反应，结果可想而知了。如果到了中年还是如此，就会很容易蹉跎一生。

能把工作当作事业来做的员工能从工作中学到比别人多的经验，而这些经验便是员工向上发展的踏脚石，就算以后从事不同行业，也必会为你带来帮助！因此，把工作当作事业来做的人，从事任何行业都容易成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，有些企业一方面强调员工的忠诚度，要招少跳槽的员工，因为一般跳槽少的员工多在比较好的公司，对有些公司的行为不设防；另一方面自己却在做短期用人的事情，所以以频繁跳槽作为衡量的标准做招聘在现阶段并不适宜，但如马云所说，“我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。”若是频繁在竞争对手公司间跳槽，恐怕就得不到领导的赏识了。

课堂收获

员工对企业的忠诚度是由企业能为员工提供的待遇、空间等决定的。如果你不能让你的员工得到他心中认可的回报，那你就不要谈忠诚度，不论是什么样的员工，忠诚度都不会高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 24 课

不拘一格地用人总会收到惊喜



马云语录

有时候学历很高不一定能沉下来做事情。

很多企业，特别是大企业，在招聘员工上很注重学习，这让一些有能力却没学历的人才被埋没，有“千里马辱于奴隶之手”的感觉。这就好比学历是一个机会，曾经有一位哲学家说过，成功有两个因素：能力和机遇。学历是能加大机遇的敲门砖，但能力却是前提，你有很高的学历，但能力不行，又不能埋头苦干，那高学历也只是一张废纸罢了。

中国人普遍都有“士为知己者死，女为悦己者容”的心理。管理者遇到些有能力，没学历的人才，对这种心理加以利用，让部下视你为知音、为伯乐、为恩人，就能使他们以死相报，任你调遣，甘心情愿地为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你、为单位效力终生，无怨无悔。

当然，真正的“知遇”毕竟为数不多，如果你和下属之间还不足以构成伯乐与千里马之间的关系，不妨策划一下，只要安排周密，一样可以让下属产生“知遇”的感觉。

有位年轻人，大专毕业后，运用专业知识和过硬的外语，成为业务能手，并被其单位重用。他的体会是两句话：一句是能力比文凭重要，凭文凭找到的工作，可能会因为能力的不足失去这份工作；另外一句是，成才可以有很多途径，按个性寻找发展的途径，才会让自己发光。

学历固然作为进入门槛的条件之一很关键，但你进入了整天只是做一个可有可无的人，上司整天看着你不顺眼，能行吗？答案当然是不行，任何企业都不愿意养干吃饭的人。

一提学历，相比大家都会想到《围城》中方鸿渐的“买假文凭事件”，不能对方鸿渐妄加评论，但是我们能从中思考到什么呢？留学四年的方鸿渐兴趣颇多，生活懒散，并未致力攻读某个学位。但是他父亲不断来信询问他是否能拿到博士学位，方鸿渐能忍心让他失望吗？在方鸿渐看来，出国留学一定是要衣锦还乡的，但是自己的轻浮并没有换来想要的结果，于是，就给自己想出了一个“良策”买了个假文凭。虽说心里有些不踏实，但它还是满足了方鸿渐的虚荣心。

学历不是结果，至少不应该是学习的最终结果。既然学历不等于能力，那么为什么学历能如此抢手呢？甚至有人把它视为人生最高目标。根源在于我们的价值观——学历就是能力的标签。人才价值观的扭曲，使用人单位用人的导向发生了偏差，选拔人才时，不是选贤任能，而是以学历的高低论英雄。学历，在很多人眼里也就成了能够让自己出人头地的“法宝”。

有高学历但不能做事，也不是能立足的办法。现在社会竞争激烈，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特别在一些大城市和沿海城市，私营企业的迅速发展，对市场需要迅速跟进，像马云这般有思想有能力的老总特别需要有能力、有思维的高素质人才，而绝非仅仅是高学历平庸之人。他给自己的员工说过，“不管你是什么大学毕业，你的毕业证，我都只当作收款凭证，因为它能说明的，只是你的家庭为你读书付过款，而并不能说明你有没有读过书。公司现在有两万多名员工，但我从来没看过任何人的简历。因为简历中虚假的成分太多，念这么多年书，不能证明自己能干什么。我反而很喜欢那种自认为平凡的人，因为他们愿意去学习，愿意去尝试。”

课堂收获

从某种意义上说，学历反映了一个人的层次和高度，没有一个恰当的学历，你再强的能力也往往不被人所发现。而没有相应的工作经历和足够的能力，再高的学历最终仍逃脱不掉被社会淘汰的命运。学历、经历、能力这三者在职业的发展道路上是相辅相成、不可分割的。只有当学历、职业经历、能力契合完美时，事业才能成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第25课

布局一盘棋



创业者光有激情和创新是不够的，它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。

在现代企业的运作中，规模越来越大，涉足的行业面越来越宽，聘用的员工越来越多，当然，所面临的环境和问题也越来越复杂。特别是项目管理的兴起，一项工作所涉及的人员、部门越来越多，有的甚至要求员工跨国合作，要求上下游供应商和客户的参与。跨国公司利用分布于世界各地的人才进行项目开发早已不是什么新鲜事，诸如波音777、空客A380之类的需大量整合外部资源的项目也正日渐增多。面对难以预见的大量问题，错综复杂的各种关系，已不是某个超级英雄仅凭一己之力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所能胜任的。个人英雄主义的时代已经过去。没有一个目标一致、分工明确、组织有序的团队，要面对急剧变化的环境及日趋激烈的竞争，别说发展，生存都将是问题。

团队的战斗力远胜个人，团队不是随便一群人的简单组合。管理大师杜拉克曾说过："组织（团队）的目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。"团队概念强调整体的利益和目标，强调组织的凝聚力。团队中的每一个人围绕着共同的目标发挥最大潜能，而管理者的任务主要为员工创造积极、高效的工作环境，并帮助他们获得成功。团队之所以能够起到1+1＞2的效果，主要是因为团队中的每个成员都能为了共同的目标齐心协力、同舟共济。

大雁是一种天生的合作者。当人们看见成群的大雁排成"人"字型队伍步调一致地飞行时，不禁为它们的表演而惊叹。科学家发现，大雁以这种形式飞行，要比单独飞行多出12%的效率。因为为首的大雁在前面开路，能帮助它两边的大雁形成局部的真空，从而减少飞行过程中的空气阻力。更可贵的，在飞行过程中领头雁并非一成不变，而是会定期变换领导者。

过去，管理者集各种大权于一身，处处小心，大事小事都一个人说了算，管理起来费时费力。而员工唯一的工作就是服从指挥，领导怎么说，员工就怎么做，也不必对结果负责。而现在，企业更需要团队合作，那种以权力为中心、自上而下、等级森严的管理方式已经不再适应时代的需要了，上、下级角色正在发生彻底改变，级别关系越来越模糊。在团队中，并不特别强调权力，而是强调以摩托罗拉式的"自我承诺"来实现共同目标。管理者不再是集权者和发号施令者，他们正逐渐向教练、顾问、推动者、支持者和服务者等角色转变，同时，他们的管理压力也相应降低。而员工被赋予更多的权利、更大的灵活性和更广阔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的空间，他们有权决定采用何种方式完成任务，而不需要再等待来自于上级的指令。显然，员工在积极主动的工作状态下与在被动服从的情绪中所创造的业绩有着天壤之别。

“完美的个体”是不存在的，但建设一支“完美的团队”却是完全可能的。组建优秀团队并保持其高效运作要注意以下几点：

（1）保持团队的多元性。团队中应包括不同个性和不同才能的人，这样可以充分利用员工各自的特点进行优势互补，从不同角度保证目标的实现。总之，人才越丰富，组成的团队就越出色。

（2）确定合理的目标。目标为团队指明方向，应能代表团队的意志，获得团队中大多数成员的认可。

（3）为团队掌好舵。作为团队领导者，作为企业管理者，最重要的职责之一就是在保持组织活力的同时，确保企业或团队始终朝着一个方向发展，始终不偏离目标。

（4）容许员工犯错，并立即予以纠正。没有人永远不犯错，关键是要使团队所有员工从错误中获得教训，使之成为一笔财富。

（5）充分利用个人魅力。领导者应充分尊重员工的个体差异，包括他们的性格、信仰、成长背景、家庭背景、价值观及需求。领导者应有宽广的胸怀，能够坦然接受员工的意见和建议。切忌居高临下，任何时候都不要摆出一副不可侵犯的面孔。除此之外，适当的放权也是必需的。

（6）少插话，少插手。作为团队领导者，应适时控制自己发表演说和多管“闲事”的欲望，给下属更多参与的机会和发挥的空间。不必担心员工会将事情弄砸，他们根本不像领导者想象的那样脆弱和无能。每个人都很有潜力，如果给他们机会，领导者会逐步发现：他们往往干得比期望的还要好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（7）和所有员工分享关键信息和成果。这有助于增强团队的向心力和员工的主动性，避免不必要的猜忌，而且还可使员工感受到自己在团队中的重要性，增强其自信心。

（8）培养团队精神。团队是依靠凝聚力和协作来完成目标的，强调的是整体性。身为团队领导者，应该努力使全体团队成员为实现共同的目标而全力以赴。如果团队中员工个人英雄主义过于强烈，即使能力再强，也未必能为共同目标作出多大贡献。对将个人利益凌驾于团队利益之上的个人英雄主义者，最好的办法就是请他体面地离开。

福特汽车公司前总裁，《A Better Idea：Redefining the Way Americans Work》一书的作者唐纳德在书中写道："我在福特汽车公司所获得的宝贵经验之一就是：我深信，团队合作能使美国所有公司和组织的业绩表现大大改善。"美国公司如此，中国企业自然也一样。

马云曾经说，"30%的员工永远不可能相信你，所以不要让你的员工和同事为你干活，而要让我们的员工和同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，要比团结在一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。"马云是这么说，也是这么做的。

对于一艘盲目航行而没有目的地的船来说，任何方向的风都是逆风，再充足的马力也失去意义。如果你的汽车没有目的地，油箱再满也起不到任何作用。人也一样，目标意味着你的一切，没有或者失去目标，你将什么都不是。曾有人对100位员工就"什么样的公司最为理想"进行调查，结果超过90%的员工回答："目标明确的公司才是好公司。"也就是说，把做事的目的告诉员工，让员工知道自己从事的工作是公司整体目标中的不可缺少的一部分。这样，才会激发出其工作热情和工作能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



课堂收获

通过团队合作，提高员工在企业中的地位，员工参与决策的程度越来越高，对企业的责任感和归属感也会越来越强。每个人都积极主动地参与团队工作，自觉地分担压力和困难，工作效率与效益会大大提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 26 课

从失败中提取成功的资本



马云语录 永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败都要好好地接受教训，也许就会走向成功。

我们常常会遇到这样那样的困难，困难会使我们受到挫折和打击，使我们产生失败感、自卑心，这不利于我们实现自己的理想，而要善于激励自己并及时地调整自己的精神状态，从困难的阴影里走出来。

激励是一种积极的心理暗示，你不妨试试每天早上朝着镜子对自己说：

“我是一个有用的人，我有极高的才能和天分，这必须要感谢上天，它使我有健康的身体与坚毅的精神、对他人富有同情心，我具备如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



此多优点，绝不可能不获成功的。今天我一定会遭遇好运，因为清早起来我就感觉非常愉快，对于工作我一定积极去做。”

假若每天清晨醒来时，能够把以上的话重复三遍，那么你一天的精力就会格外充沛。这些话，你不妨在洗脸的时候，对着镜子说三遍；等到进入办公室时，再在落地镜前有力地重复，并且加上一点身体动作。

你越是重复说这样的话，一股无形的力量便会激发你心底的潜能，使它充满于你的全身，这有一种非常奇妙的作用。由于镜中呈现的是自己的具体形象，因此更可以感觉出自己的坚强和信心。

古印度莫卧尔皇帝在一生中也经历过许多次失败，有一次他不得不藏在一个马槽里躲避敌军的搜捕。作为一国之统帅不得不躲在马槽里，他越想越丧气，简直忍不住要冲出去放弃自己的生命，就在这时他看到马槽里有一只蚂蚁在艰难地拖着一颗玉米粒试着爬过一道看来它不可能过去的坎。已经是第六次了，蚂蚁从坎上翻滚下来，但小小的蚂蚁似乎没有意识到困难的巨大，它又一次衔起玉米粒爬了上去，终于它成功地翻了过去。莫卧尔从中受到了巨大的鼓舞，脱险后他再一次招集军队，不屈不挠地与敌人斗争，最后他建立了中世纪最后一个横跨欧亚非的帝国。

有些人将失败归因于命运，认为那是命运的安排，实际上，世间并没有神主宰人们浮浮沉沉的命运，人若自败，必然失败。

许多具有真才实学的人终其一生却少有所成，其原因在于他们深为令人泄气的自我暗示所害。无论他们想开始做什么事，他们总是胡思乱想着可能招致的失败，他们总是想像着失败之后随之而来的羞辱，一直到他们完全丧失创新精神或创造力为止。

对一个人来说，可能发生的最坏的事情莫过于他的脑子里总认为自己生来就是个不幸的人，命运女神总是跟他过不去。其实，在我们自己的思想王国之外，根本就没有什么命运女神。我们是自己的命运女神，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们自己控制、主宰着自己的命运。

在每个地方，尽管有一些人抱怨他们的环境这也不行那也不行，他们没有机会施展自己的才华，但是，就是在相同的条件下，也有一些人却设法取得了成功，使自己脱颖而出，闻名天下。

我们的幸运，或是我们自己认为的所谓“残酷的命运”。其实与我们自己有莫大的关系。我们经常看到有些能力并不十分突出的人却干得非常不错，而我们自己的境况反不如他们，甚至于一败涂地，我们往往认为有某种神秘的命运在帮他们，而在我们身上有某种东西总是在拖后腿。但是，实际上却是我们的思想、我们的心态出了问题。

如果你希望自己成为英雄人物，你一定要激励自己使自己拥有无所畏惧的思想，你绝不能害怕任何事情，你绝不能使自己成为一个懦夫、一个胆小鬼。

如果你一直胆小怯懦，如果你容易害羞，那就不妨使自己确信——自己再也不会害怕任何人、任何事，那就不妨使你昂起头、挺起胸来，你不妨宣称你的男子汉气概。一定要痛下决心加强你个性中的薄弱环节。

对畏缩、胆怯和害羞的人来说，如果能展现出另外的神态，如果能表现出自信的样子，对他们往往大有裨益。胆怯、害羞的人不妨对自己说：“其他人太忙，不会来操心我或看着我、观察我，即使他们看着我、观察我，对我来说也没什么大不了的。我将按自己的方式行事和生活。”

如果一个人显得孤僻、畏缩和害羞，那么，这种不断地宣称“我是……”的哲学，这种不断地宣称“我是生来就要有所成就的人，我是将会有所成就的人”的态度，和一点点的日常训练——即培养自己承担责任的勇气和自信心的训练，无疑都会使一个胆怯懦弱的人以令人惊讶的速度成长为一个坚强勇敢的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



如果你的父母和教师说你是一个笨蛋，是一个傻瓜，那么，每当你想到这一说法时，你要坚决否认。你要不断地宣称，你并不愚蠢，你有能力，你将向那些不相信你的人们表明，你能做成其他人能成就的任何事。

无论别人如何评价你的能力，还是你面临什么困难，你绝不能容许自己怀疑能成就一番事业的能力，你绝不能对自己能否成为杰出人物心存疑虑。要尽可能地增强你的信心，在很大程度上，运用自我激励的办法可以使你成功地做到这一点。

马云认为，创业者既然选择了创业，就必须一直坚持下去。暂时的失败不代表永远的失利；一时的成功也不表示将来的成功。只有树立远大理想，并在理想的道路上坚持下去，才能获得最大的成功。

“永不放弃”是阿里巴巴取得成功的重要原因，在他看来，“有时候死扛下去就会有机会”。华为总裁任正非也说：“什么叫成功？九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功！”

课堂收获

看来失败也是一种收获，你可以从失败中学到很多。失败显露出的坏习惯，可以被击败，带着好习惯重新出发。失败驱除了傲慢自大，并以谦恭取而代之，而谦恭可使你得到更和谐的人际关系。失败使你重新检讨你在身心方面的资产和能力。失败使你接受更大的挑战，并增加你的意志力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 27 课

要善于多问少答



马云语录

如果你看了很多书，千万别告诉别人，告诉别人别人就会不断考你。

作为一个谈判者，在谈判桌上只答不问是一件非常危险的事。因为只有刑事审讯中的罪犯才会受到类似的待遇。谈判主要是双方在言语上的较量，多提问、少回答更容易占据上风、占据主动。提问也需要技巧，一个谈判高手，同时也是一个提问高手。只有掌握提问的技巧，你才能成为一个合格的谈判者。

因此，谈判可以说是语言的艺术。而在言语当中，主要是“问”和“答”。

有的人，不习惯问问题，而习惯于回答别人的问题。这种人在谈判

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



中会是一种什么样的形象呢？有点类似于被警察审讯的罪犯——我们知道，从来都是警察问问题，罪犯则无条件地回答。

谁占上风，谁占下风，不是一目了然的事吗？所以，要在谈生意中掌握主动，绝对不可以只答不问，或多答少问！一个高明的谈判家，往往最善于提问题。

提问题在谈判中占有重要地位，而且问题的好坏直接影响成败。以下是十个影响你提出有效问题的障碍，克服它将会战无不胜。

（1）应该避免问那种好像漠不关心对方的问题；

（2）避免让别人知道我们心不在焉；

（3）我们不喜欢刺探别人的隐私；

（4）有些实质问题，在激烈的谈判中却忘了；

（5）别人在说什么都搞不清楚，更别提还要想问题了；

（6）有的问题你不知如何表达；

（7）不会问让对方不好意思的问题；

（8）只说不听；问问题的重点其实在听而不在说；

（9）如果回答太烂，人们就很容易放弃；

（10）事前没把问题想清楚，在谈生意过程中又没有太多的时间可以思考问题。

如果你不会提问题，最明智的办法是退出谈判。

问“为什么”是我们常用的一种提问方式，看似简单，其实也不简单。

使用“为什么”的提问方式，在磋商初期是有积极作用的，可以有助于我们了解对方所持态度的根本原因。

请看下面的对话：

“我最多只能出10万元。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“为什么呢？”

“如果再多出，就无利可图了。”

“为什么会无利可图呢？”

如此等等。这也可构成在某一阶段提出的一系列问题中的一部分。

对于这一策略的反措施是：对对方提出的“为什么”型的问题，只提供最基本的情况，在直接答案后面不作详细的解释。当然，有一点要注意，在刚开始磋商的阶段，对方有权要求我们回答他们需要了解的有关情况。

要是对方提问“为什么”的频率太高，则应采取适当的对策。比如，在我方试图提出新的建议或准备让步的时候，对方无理地要求我方对所有细节都加以说明，则我方应开始作适度的反击。

课堂收获

谈生意是一场技巧性很强的特殊的问答，对方之间相互设计、相互交锋，最后才一锤敲定。因此，谈判大师都是“语言杀手”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第28课

做特色，不可千篇一律



马云语录

一个项目，一个想法如果不够独特的话，很难吸引别人。

产品的开发，须既要讲物美，又要讲价廉，做到物美与价廉的最佳结合与统一，这才能使产品受到广大消费者的欢迎，具有较强的竞争力，取得最佳经济效益。所谓物美，是指产品质量好、功能全、美观大方、款式新颖等。所谓价廉，是指产品成本低、价格低。

物美与价廉是辩证的统一。它们的关系，从主要方面看，也就是产品质量、功能与成本、价格及效益之间的辩证关系（关于这种关系前面有关问题中已有论述）。这种关系总的要求就是要在保证或不影响物美的前提下，尽量降低成本、价格，做到价廉。但是公司在产品开发目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的选择和竞争上，应根据具体情况采取不同的策略，或以优待廉，或以廉代优，或优廉结合。所谓以优待廉，就是开发优质产品，先实行高价销售，待消费者购买多了（随着人们消费水平提高，优质优价产品越来越受欢迎），再廉价或降价销售，即先尽快赚回成本，再争取多收利。所谓以优代廉，就是开发优质优价产品，代替一般、廉价产品，主要是以优质取胜，而不是以廉价取胜。因为，有些优质产品宜高价出售、高价竞争，卖低价反而引起人们的怀疑和不信任，减少购买，特别是一些珍贵产品（如首饰、项链）更是这样。人们对这些物品，重视的不是其使用价值，而是其对自己地位、名声的影响。所谓以廉代优，就是开发一般、廉价产品，代替优质、优价产品，实行薄利多销，如开发某些大路产品、普通常用的产品等。当然，以优代廉并不是价格越高越好，而是侧重于质优；以廉代优也不是质量越次越好，而是侧重于价廉。

总之，公司要从实际出发，灵活地选择不同的开发策略和确定开发目标，不可千篇一律，死板地搬用。

马云曾和年轻人讲过，对于想要创业的年轻人来说，成功的第一要义便是敢想敢做，并且想得与众不同，做得与众不同，出手果断。想起10年前，当初只有几千元进股的炒家，几年后成为了百万富翁；当初只有几百元去摆地摊的“倒爷”，10年后变成了大老板；面对他们的成就，好多人不服气，会说当初要是我……不错！你的能力或许比他们强，你的胆识或许比他们多，你的经验或许比他们丰富……可是你想到了吗？你做到了吗？

在这个充满着竞争与挑战的年代，所有创业者都会感觉到如今生意难做、钱难赚。但生意越难做，就越有人会赚钱。因为他们总能棋高一着，靠自己独具匠心的产品和服务吸引顾客的眼球。钻冷门，钻空档，经营新产品，越新越好，越独越好，这是做生意的最大智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



课堂收获

有时候不被看好是一种福气，正因为没有看好，大家都没有杀进来，如果好的话肯定不属于自己，所有好的东西就不可能轮到自己了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第29课

让企业形象自己说话



马云语录

文化贯彻是企业形象的关键。

在大多数中国企业中，所谓的“文化”都是对转型时期普遍缺失的社会基础道德和信仰的补充。

海南航空原董事长陈峰师承国学大师南怀瑾，深感“国之兴衰在民之觉悟”，把儒、释、道学的很多行为法则引入了企业。外界还传说，海南航空中层以上干部会见客人时以佛家手势代替握手礼。沈阳的东宇集团高举旗帜学GE，可以说是把GE奉作自己的“神明”，让员工思GE所思，为GE所为，“全员学GE”要天天讲，日日学，以达到思想和行动上的自觉统一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



还有很多企业，干脆就把企业老总的“语录”当作“圣经”，每天集体念诵，久而久之，也就成了习惯。在海尔，“OEC管理法”（日事日毕，日清日高）、“市场链管理SST”（索酬、索赔、跳闸）等张瑞敏的思想已被员工记得滚瓜烂熟。同时，海尔还以“海尔‘画’与‘话’”的方式，辅以经常性的训导以及琅琅上口的“形象用语”和口号，开展“精神文化”建设。甚至远在巴基斯坦的海尔工业园，都随处可见海尔员工的“画”与“话”，贴在厂房里、走道旁、楼梯间，以体现出每一个员工都在感受、领悟、再现和贯彻张瑞敏的思想。

在特定的阶段，很多企业要制造“神话”，制造相对封闭、隔离的环境，让员工景仰、慑服，其目的就在于，以相对低成本的方式，解决企业员工的诚信和信念问题，进而约束员工行为，形成具有预定的共同价值取向的人群，形成对自己有利的企业生态。当然，“神”的原型可以是虚幻的、外来的甚至企业老总本人。

中国的商业史算不上发达，但高度发达的社会和政治文明史却为当今企业的经营管理者提供了充足的营养。在企业经营管理的过程中，有很多“说也说不清楚”、制度和规范都力所不能及的问题，因为说不清楚，往往给人玄而又玄的印象，有人称之为哲学，有人称之为宗教，更多的时候，人们把它统统装在企业文化这个大筐中。

国外企业也十分重视企业文化，如“惠普之道”和英特尔的“只有偏执狂才能生存”。对比之下不难发现，国外的所谓企业文化解决的是把员工统一到企业的价值观和追求的远景目标上的问题，如强调“创新”、“不断超越”、“均衡发展”、“保持领先”，等等。按照施恩（Edgar Schein）在《组织文化和领导力》中的定义，企业文化就是企业中的人在解决适应环境和内部团结问题时习得的、成体系的一系列基本预设。通俗地说，企业文化创造的是独特的有别于其他企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的“小气候”。

而国内企业，尤其那些在市场竞争中打拼、必须自食其力的企业，其所谓企业文化十分芜杂，相当一部分所谓企业文化，目的其实更多的是为社会道德建设这个“大气候”补课。从整个社会的深层次变革来看，转型时期的大多数人都处于既有价值观又信仰失灵的茫然状态。这种由信仰缺失带来的浮躁心态，使得广泛的社会道德基础建设与经济发展速度极不匹配。同时，中国的企业家面临的是一个存在一定“仇富心态”的社会环境，“吃你点、拿你点算什么”不只是个别人的想法。如果没有采取恰当的形式加以教化、引导和约束，偷懒、欺骗、腐败甚至盗窃行为会迅速滋生、蔓延，人们很容易在占便宜、搭便车上取得心理上的一致。

因此，企业的经营管理者必须从企业所在地域、所处发展阶段、所属行业环境等出发，找到最适合自己的管理手段，为员工补上道德文明甚至基本的行为规范这一课。海尔集团最早的制度建设，就是从“禁止随地大小便”开始的。再如远大空调有限公司，采取半军事化的“管制”手段，规则细化到“员工每天刷牙2次，每次不少于3分钟”。深圳宝德科技股份有限公司则大力倡导“好人”文化：员工都要做好人，不做好人就没有机会。

有学者认为，现阶段的大多数人，不再可能也不应该像过去那样依靠主流渠道获得社会转型时期的稳定感、成就感和归宿感。而企业家以经济的方式组成一个个经济和文化的法人主体，以其自身利益的最大化目标为动力，成为整合全社会人力资源的一种重要渠道。社会对企业家所寄予的希望，绝不只是在经济方面，而是要以其在经济和企业文化上的成功，影响社会文化的演进和社会整体信用水平的提升。从长远来看，这个观点无疑是正确的。但具体到现阶段每个企业的头上，这样的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使命不可能自觉完成，而是不得已而为之。

企业最直接的目标当然是正常经营以获取利润，但为了保证正常经营，不得不勉为其难地承担起本应由社会完成的基础道德和行为规范建设。对于企业家来说，他们关心的是企业文化如何帮助企业提高绩效，他们朝思暮想的是如何赚钱并长久地赚钱，文化只是达到这个目标的工具，是没人帮企业做、企业不得不做的事。

在塑造“企业文化”时，企业家有意无意地借鉴了曾经主流的社会规范和道德约束方式，结合企业的实际情况加以活学活用。塑大佛、研易学、搞运动等刚好具备“文化”的特点，因而被纳入“企业文化”的范畴。然而社会道德和行为规范的教育应该是潜移默化、成体系并由多个组织长时间完成的，作为用人单位的企业根本不可能有这样的时间和精力，因此只能采用操作简单的、短时间内能奏效的方法，以上所列举的硬性规定刷牙次数、每天喊口号、立佛像等朴素的甚至外人看来不可思议的佛、道神秘主义包装的方法就这样盛行开来。

通过震慑和对具体行为的严格控制，改变人的行为方式，进而形成规则内通行的道德标准和自觉的行为规范，我们不得不承认这些有些滑稽的做法是低成本且有效的解决方案，而且会在不同的企业中出现。但是，缺乏社会文明土壤的承托、在封闭空间中酿造的四脚悬空的“企业文化”，仍然是脆弱的，其可持续性需要打上一个问号。长沙远大城内的超市是无人值守的，员工自取所需，自己记账。不过可以想像，远大城内这种人人自觉的理想状态绝对不可能移植到远大城外，即使在超市购物的还是同样的一群人。

员工对企业文化由认知认同到自觉践行，有一个从不自觉到自觉、从不习惯到习惯的过程。在这个过程中，制度文化的刚性约束与观念文化的柔性疏导相辅相成，以克服人的“惰性”，使企业文化的贯彻变得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流畅而坚实。现代行为科学认为，一个合理有效的制度，能够造就人、改造人。海尔兼并合肥电视机厂，没有一分钱的投入，投入的只是把理念物化了的制度。当时，200多人闹事，认为管理制度太严格，他们受不了。后来经过大讨论，员工统一了思想，严格按照制度办事，使这个亏损企业很快扭亏为盈。

讲到企业文化和领导力，马云首先从分析制度和文化的关系开始。一个企业最重要、最有价值的东西是什么？西方的企业管理理念根植于其强大的法治文化，因而非常强调制度的重要性。许多企业向西方学习管理时，往往制定一条又一条的规章制度，恨不得把每个员工从头管到脚。

对于这样的观点，马云不敢苟同。马云认为，制度有其天然的缺陷。首先没有人愿意在制度的条条框框下干活，制度越多，员工干得越不开心，企业何来活力？其次，制度再多，总有制度无法到达的地方，况且，再严密的制度，总能找出规避的办法。在制度之外，如何引导员工如企业所愿地做事，马云认为只有“文化”。

“中国不缺制度，很多倒下去的国有企业，规章制度多到负责制定的部门自己也搞不清楚。但是没有很好的企业文化，制度再多，得不到执行，最后还是空的。”

马云认为，企业文化的精神内核是一种油然而生的使命感。一群人因为有了共同的目标或者说使命感而组织起来，从而产生了比离散的个人更为强大的力量。因此，使命感对于一个组织来说是必不可缺的。尤其是当一个公司成为行业的先驱和领军者时，因为没有可以模仿的对象，“企业如何往前走，这个业务做与不做，全赖使命感来驱动和抉择。”

要建立自己的有个性的企业文化，可以参考下面七步：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一步：建立企业哲学。

企业哲学能够为企业建立一套真理坐标和价值坐标，企业在经营和管理过程中可以充分发挥员工的积极性和创造性，并能自觉地把握力度和适度。如果连企业哲学都建立不起来，可以断言，这样的企业文化建设就是一个没有灵魂的虚架子。

企业哲学是一个不断丰富和发展的过程，因此，它在企业文化建设的每一个阶段，都应该得到反馈，并在与企业经营管理实践关系中得到丰富和发展，以积淀企业的精神财富。

第二步：岗位思考力测评。

企业是由员工组成的集合体，没有员工文化，就没有企业文化。员工文化是由员工的工作岗位决定的。知识是能力的基础，思考是行为的先导，没有思考力就很难产生相应的执行力，因此，企业文化建设的基本前提是岗位思考力建设。

所谓岗位思考力，指的是一个人为完成本职工作必须具备相应的知识结构，并在此基础上达到岗位竞争所需要的思维深度、思想高度、思维广度和思维速度。但是，长期以来我国在教育方式上都是以应试教育和知识灌输为主，不太重视对思考力的培养。由于“听话式教育”根深蒂固，造成员工不能灵活处理工作中的具体问题，工作的创造性比较差，进而制约了员工的执行力。

建立企业哲学之后，企业文化建设的首要工作就是在企业哲学的指导下培养岗位思考力。岗位思考力的培养必须坚持学以致用的原则。为了使岗位思考力的学习和训练更具有针对性，文化诊断学在企业文化建设过程中首先需要对企业中、高层管理人员进行必要的岗位思考力测评，然后根据测评结果，有针对性地提供改善岗位思考力的学习方法和建议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业中、高层管理人员在企业文化建设中是一个关键环节，对上，他们能够影响企业的决策；对下，他们能够为基层员工做出榜样。如果能够提高企业中、高层管理人员的岗位思考力水平，势必会造成对整个企业的推进作用。并且，岗位思考力的提升为打造岗位执行力创造了必要的条件。

第三步：打造岗位执行力。

通过思考力测评的结果，有针对性地提供学习方法和训练建议，结合学以致用的原则，快速提高员工的岗位思考力水平，然后将岗位思考力转化为岗位执行力。

必须做到思考力与执行力的相互反馈和彼此转化，这样的企业文化建设才具有现实的意义。对此，文化诊断学研究和设计了一套岗位诚信行为指导体系，它能够促使一个人思考力与执行力达到有机统一，并在二者的相互反馈和彼此转化关系中使一个人的岗位执行力得到不断提升。

第四步：岗位创造力整合，形成企业凝集力。

岗位思考力＋岗位执行力＝岗位创造力。通过企业战略和相关的管理制度和激励机制，可以将岗位创造力整合为企业凝集力，进而使整个企业充满活力。

第五步：塑造企业整体形象，提炼属于自己的企业文化。

事实上，有一些企业没有可提炼的文化价值，有一些企业的文化建设只不过是凭空设想和生搬硬套，有一些企业文化是邀请“小说家”虚构和创作出来的，这些现象都属于企业文化建设中的无稽之谈。

必须在岗位思考力和岗位执行力的基础上，才能够提炼出员工文化；必须在员工文化的基础上，才能提炼出企业文化，进而通过必要的价值导向塑造出企业文化的理念体系、规范体系、形象体系……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也就是说，一旦有了岗位思考力，就能够将它们转化为岗位执行力，进而整合为企业的创造力，这时建立一套完整的企业文化理念体系、规划体系、形象体系就是水到渠成的事情。

第六步：打造企业文化精神力量，并向社会的辐射。

企业文化能否产生辐射作用，进而将精神优势转化为物质优势，这是对企业文化建设成效的一种检验。企业必须形成一套文化战略体系，并策划一系列活动，才能使企业文化产生良好的辐射作用，达到精神优势与物质优势的相互转化和不断促进。

第七步：展开新一轮的企业文化建设。

企业文化建设必须分阶段、分步骤展开，每一个阶段都侧重不同的主题，由此形成一个持续的过程。每一个过程的结束，都意味着下一个过程的开始；每一个过程的开始，都成为下一个过程的反馈，企业文化建设在这种循序渐进中不断发展，企业发展道路有多长，企业文化建设的过程就应该有多长。

课堂收获

从企业自身的特点构建企业文化，把企业文化与员工融合落实到位，再加以制度化。这样，才能使企业文化真正“落地”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第30课

打造坚强品牌



马云语录 别人可以拷贝我的模式，不能拷贝我的苦难，不能拷贝我不断往前的激情。

好名称对于产品和企业来说都至为重要，但还须补充的是，名字并不等于品牌，显然，事情并不是让别人知道本公司的名字就拥有了品牌这么简单。举个最简单的例子，为节约时间，你经常去你家附近的一个发廊打理头发，而且附近的很多居民都知道它的名字“一剪美”，那你能说这“一剪美”是个品牌吗？当然不能，充其量它只是个可以让顾客想起的名字而已。

那什么是品牌呢？品牌是一种艺术，是一种能将产品与消费者的认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可迅速连接的神奇东西；是一种财富，是一种能引起消费者情感共鸣、激发消费者购买欲望的无形资产。

举个例子，以前中国消费者想起运动鞋，就仅仅是运动鞋：一双合脚、便宜、多用途的球鞋。消费者通常做的最大选择就是买贵一点的，还是便宜一点的。现在就不一样了，你说要买运动鞋，朋友们就会问你："那买什么牌子呢？Addidas，还是Nike、Puma、锐步还是纽巴伦（New Balance）？"为什么会有这样的不同？因为随着社会的发展，企业的增多，新产品的不断诞生，人们挑选的余地比过去大大增多了，这时，他们就需要一些醒目的东西——品牌作为消费导引。品牌也就成了企业的一种财富，它甚至可以明码标价，如"可口可乐"，这个品牌就值630亿美元。

那怎么创品牌呢？首先要在产品上下功夫。现在的产品早已不是"一种有使用价值的待售商品"的简单的概念了，而成为了一个复杂的概念。所以为创品牌，在开发某一产品时，产品设计者需要从三个层次加以考虑。第一层次是核心产品，它回答"购买者真正要买的是什么"这一问题。每一个产品实质上是为解决问题而提供的一种手段。例如，露华浓公司的查尔斯·雷弗森早就意识到："在工厂里，我们生产化妆品；在商店里，我们出售希望。"妇女在购买唇膏时并非只是为了买到涂嘴唇的颜色，而是为了使自己显得更年轻、更漂亮。

产品设计者考虑好核心产品后，接下来就要考虑第二层次，即有形产品。有形产品包括五个要素：质量水平、特色、式样、品牌及包装。最后，产品设计者还必须考虑第三层次，即产品的附加利益，即附加产品。附加产品通常包括安装、送货、信贷、担保、售后服务，等等。如果企业不仅能提供一种有形的产品，如像IBM那样提供计算机，同时还擅长提供附加产品，如IBM在售出产品后为顾客所提供的软件程序、编程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务、快速修理、担保等功能。那么你出售的就不只是一件光秃秃的商品，而是整个系统。顾客在提起这产品时，想到的也就是企业所提供的"整体概念"，这就大大加重了产品的分量，顾客也更容易对提供这种产品的企业产生信赖感，而消费者的依赖对任何一家企业来说都是非常宝贵的财富。

这是创品牌的第一步，但不是全部。在铸造过硬的"整体产品"后，当然需要用广告这个助推器来推动产品和企业，使之更易进入消费者的视野、心扉，直至牢牢占领那里。

比如说Nike，尽管该公司很早就致力于不断创新更有个性、更舒适、更安全、更符合专业性的各种运动鞋，但直到公司在20世纪80年代选中了乔丹代言"飞人一号"、"飞人二号"系列运动鞋，"Nike"产品才成为世界各地的人们——尤其是年轻人追逐的潮流，换句话说，Nike已成为世界性品牌，引来追随者趋之若鹜。到这时Nike——这位胜利女神灿烂的笑容才在世界各地绽放。

还有一个经典的例子是Pampers（帮宝适），该产品推出后，他们把产品对顾客的新好处（让婴儿得到更舒适的尿片）与明确传达其价值的广告联系起来。这种联系为宝洁公司在以后的20年里创造了巨大的品牌价值。如今，光说洗发水一项，宝洁公司就占有中国的半壁江山。

当然，单是做广告并不能建立品牌。例如，美国公司FoxyLetture为建立一个莴苣品牌而大做广告。不幸该公司的莴苣与食品店里卖的无名莴苣没有太大区别，做广告既没有吸引来更大的市场份额，又没有得到价格上的好处，只有偃旗息鼓。

所以，在有了过硬的"整体产品"后，品牌才有基础，而要建立品牌，企业还要用广告体现本产品的独特性，使自己的产品与市场上的其他产品区别开来；并且将广告和营销中对品牌的描述与其真正出售的商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



品联系起来。只有当顾客意识到你的产品独特无二，且又能将产品的名称或服务的名字与可以从中获得的有形的好处联系起来，那么这个名称或名字才能成为品牌。

当然，要打造坚强品牌，公司还必须不断向前发展，不断向消费者展现雄厚实力，增强其信任感。在这一点上确实是“逆水行舟，不进则退”，从这一意义上来说，“品牌不能管理，只能培育”。

综上所述，想实行品牌策略的企业，必须用产品、服务、宣传等手段在企业和消费者之间建立有形和无形的联系，这样，品牌就会在消费者购买的关键时刻扮演重要角色。

美国运通是世界服务行业中最受人推崇的品牌，而它起初只是个从事快递服务的小公司。后来他们发明了旅行支票，一种供旅行者使用的现金替代物。现在他们可以提供金融服务和与旅行相关的多项服务。在世界上130个国家设立了1700个办事处，雇员多达7万人。

谈到创建品牌，该公司的负责人曾说：“我们不只是局限在通过广告和交流树立形象，而是在我们做的每一件事和如何做中体现品牌管理的标准。在客户期望的服务和我们实际提供的服务之间创造一种平衡，美国运通品牌结构是：核心客户、成功的商家和旅行者需求、卓越的服务、尊重和承认、全球通用、安全的网络、主要产品赊账卡和品牌承诺、上乘的服务（特殊的待遇）、承认和尊重（特殊的人群）、全球通用、安全可靠。”

正是因为运通公司能够提供这样的产品，而且所有这些产品都实现了品牌承诺。将核心客户、他们的需求和期望与公司提供的主要产品结合起来。所以提起运通公司，人们就会联想到信心、安全感、可靠、声誉和优质服务。

正因为我们看到可口可乐，就会将其看作美国文化的象征，想起保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时捷就认为它代表一种优秀的驾车体验，而有人提起迪斯尼时，就能将它与快乐相连，我们便更了解品牌的优势。正是这一系列的联系表明：品牌是有价值的，因为它能持续发送可靠的产品和服务，可以唤起消费者的信赖或情感享受，从而最终影响消费者的购买。

马云曾感慨地谈到，阿里巴巴已经经营14年了，这些年先后经历了很多麻烦事，但这并不会挡住阿里巴巴建设性的“破坏”。他表示，在几年的发展过程中，阿里巴巴也实现了对传统企业的冲击作用，让银行业的收费逐步降低，让中国邮政的物流地位不再具有“霸主”地位……他表示，自己此前提出的“让百度睡不好觉”也在一步步地实现，而这一切都是为了让网民获益。

对于品牌马云表示，其实所谓的品牌包括两方面“品位和口碑”，品牌里是带有文化和精神，所以品牌不等于广告，依靠广告投入赚取的只是知名度而已，而真正的品牌是依靠口碑相传的，品牌的“品”就是口碑相传，“牌”是要有品位，有文化内涵的，绝不是广告砸得出来的。

课堂收获

现在的中国，品牌意识已越来越深地占据了普通人的心，人们肯花更多的钱买海尔、耐克等就充分说明了这一点。品牌是一种资产，一种财富，若你的企业还无此资产，那么就请加快脚步锻造品牌吧，锻造得越早、越结实，在竞争中才越有光明的前途。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第31课

在创新中前进



概念到今天这个时代已经不能卖钱了。

1995年初，马云去了一趟美国，第一次接触到互联网。此时，互联网对于绝大部分中国人还是非常陌生的东西，即使在全球范围内，互联网也刚刚开始发展。在这样的情形下，远在尚未开通拨号上网业务的杭州，马云就已经梦想着要用互联网来开公司盈利。

“创新者生，墨守成规者死”，在商战如潮的当今市场，谋创新、求开拓至关重要。

商海中的弄潮儿永远以创新的姿态搏击风浪。有了1元钱，求10元钱，求百元钱、千元钱、万元钱……他们是一群思想极端活跃者，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有无穷无尽的创造性想像力。原因是他们首先进行扩散思考。所谓扩散思考，就如同洒水喷水一样，它是对一个课题做多方面联想的。在提出足够的办法之后，再加以集中考虑，宛如经凸透镜上的光聚集于一个焦点，或组合成许多主意，或加以筛选，然后找出在现有条件下的最佳方案。思想活跃的人，采取先做扩散思考，而后再集中思考的两段思考方法，往往能想出比他人更好、更可行的主意来。而一般人进行的则是短路思考，即把最先浮现的想法不加处理地付诸实施，因而大多数流于无的放矢。与扩散思考相联系的是想像力。

丰富的想像力是思想活跃者的财富、创新的源泉。在想像力中，最主要的又是空想与联想。

企业创新的技巧有：

1.巧妙综合。

从创造学的角度看，综合就是创造，从小小的电子门铃到巨大的宇宙飞船，无一不是某些物品的上下左右的延伸和综合。日本生产了一种“妈妈闹钟”，能及时向孩子发出“起床了”、“上学时间到了”等叮嘱。欧洲生产了一种电子门铃，能根据不同的情况告诉来客“请稍等”或“主人不在，请过会再来”。美国人设计了一种催眠枕头，待人入睡后，催眠曲就会自动停止。美国人还生产了一种音乐书，一翻开目录，就能听到音乐伴奏和解说声。这些产品都很新颖，一上市都成了抢手货。其实，如果作些分解，就会觉得它并不神奇，这都只是几种产品的综合：“妈妈闹钟，是闹钟和录音装置的组合；电子门铃就是门铃与电子装置的组合；催眠枕头是枕头与电磁装置、收录装置的组合；音乐书是书与微型收录机的组合。而且可以肯定地说，任何一种新产品的诞生，都是在某种或某几种前人设计的产品的基础上的延伸。“高精尖”产品也不例外。美国阿波罗登月计划总指挥韦伯说：“阿波罗计划中没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一项新的发明，技术都是现成技术，关键在于综合。”

2.不断改进。

许多精明的企业家都很注意产品问世后的反馈信息，指定专人甚至发动全体员工都去收集顾客对产品的反馈意见，然后根据这些意见，对产品做某些关键性的改进，这些改进也许不大，可能是转换了一个把柄的位置或是变换了某一部位的形状，也许是增设某一有价值的功能，但这小小的改进却满足了用户的需求。所以不仅使产品有新意，而且使用户对产品的满意度大大提高，因而就更能占有市场。有个法国人，他的公司生产电话机。他发现了一个问题，许多人打电话都需要纸和笔作记录，但往往手边一时找不到。于是，他推出了一种带笔录附件的电话机，虽然这个改进没有什么新技术，却增加了一种实用功能，投放市场后大受欢迎。

3.标新立异。

给产品加上各种新奇的功能，以满足广大消费者的猎奇心理。平平常常的产品，如增加某种新的功能，就可能大大吸引广大消费者。锁是一种古老的产品，而一些外国制造商给它以特殊的功能，如有能辨别主人声音的锁，不听到主人的声音，你就别想把它打开。也有一碰到它就会发出报警信号的锁，还有见到客人会主动打招呼、唱迎宾曲的锁，新颖神奇。香烟盒并不稀奇，但有一厂家设计了一种很有魅力的烟盒，把它放在写字台上，是一件精美的装饰品，当主人取烟时，它还会提醒主人“吸烟有害健康”或是“请您保重身体”等一类有益的忠告。产品一问世，就风靡市场，许多不吸烟者也抢着购买，有的是为丈夫，也有为父母或家人献上一片爱心。

4.突破一点，改进产品的技术性能。

提高产品质量是无止境的，如果能突破一点，使产品质量得以升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华，那就会产生很好的市场效应。如为节省能源，有些厂家推出了节能灯，但不少节能灯寿命很短，顾客不满意。英国研制出一种长寿灯，灯泡内壁涂有一层发光的磷化物，充气后自行发光，无须用电，寿命可达到20年，投入市场后当然很抢手。

骑自行车，既可锻炼身体，又可提高效益。自从自行车发明以来，其性能不断改善，也一直受到广大顾客的欢迎。但丹麦一自行车商人在市场调查中发现，人们对自行车虽有较高的满意度，但不少人还是认为它自身过重，上楼、下楼尤其感到不方便，于是他动足脑筋，选用了强度高、又特别轻的合金材料制造造型美观的自行车，价格虽比其他类型的自行车贵出不少，但投入市场后却很畅销。后又有人把自行车制造成了折叠型，携带起来极其方便，于是又受到广大消费者的青睐。

5.嫁接延伸。

一个产品的更新，完全可以靠嫁接新技术、新材料、新工艺来完成。如日本人利用声探技术，使缝纫机能听懂16种语言，缝制20种款式的衣服，完全可以通过录放机下达命令。现在的全自动洗衣机早在原来单缸和双缸半自动洗衣机基础上嫁接了电脑控制技术，根据衣料质地、脏污程度选择最佳的洗涤程序，实现配液、预洗、洗涤、漂洗、甩干等全自动服务。产品更新还有一点就是延伸，在原有产品的规格、花色的基础上进行翻新。美国上岭厂生产的自行车有2500个品种。企业家要知道世界上有几十亿人，各人的爱好并不相同，如果产品的品种能丰富一些，就能满足各种顾客的需要。

产品创新的办法当然远不止这几种，这里不过是举例而已。如果我们都能开动脑筋、想办法，就不愁没有新产品问世。

我们现在看到的马云，都是他在互联网上创造的辉煌和他头上的光环。但如果很多年前他只是安分地做着外语老师，并没有创新意识，想到利用互联网盈利，那如今我们学习的对象就不是马云了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



课堂收获

创新对企业经营的意义，如同新鲜的空气对生命的意义。经营者应该不断地在管理上创新、产品上创新、技术上创新、企业形象上创新，以确保企业历久不衰。做一个有着天才思考的致富者吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 32 课

别人的失败是一面镜子



马云语录

所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

根据对生意失败原因的分析，98%的失败是因为管理的失败。主要包括：不能正确评估自己的创业构想；实施注定失败的创业计划；缺乏基本的管理知识与经验；自己事业的专业知识不足；实施过程中的低能与无能，经常上当受骗；无法处理生意与家庭的关系。

生意失败的因素很多，但其主要原因有如下几点：

1.用人不当。

做生意，办公司，最忌用人不当。如果把工作交给不负责任的人去做，必然是成事不足，败事有余。如果把钱交给靠不住的人，更是有去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无回。这两件都是致命的，办公司千万要注意。再如采购的，管账的，都要认真挑选，对于那些品行不好的人，即使其能力再大，也宁可不要。在实践中往往遇到这样的问题：靠得住的人没有能力，有能力的人靠不住。怎么办呢？要具体问题具体分析，需要靠得住的人去办的事，就选择靠得住的人去办；需要有能力的人去办的事，就选择有能力的人去办（另外想办法监督或约束他）。

2.进货不慎。

做买卖离不开货物，购进的货物质量如何、价格如何、是否畅销等，都是成败的关键。如果购进的货物不对“样板”，那是要亏本的。或者是运输途中损坏变质，则得不偿失。如果对市场缺乏调查，盲目进货，成了滞销品，后果不堪设想。有一家私营公司在10多年的经商历程中，曾经有3次因进货不慎而导致血本无归：一是1984年，购进一批“进口服装”，购买前人家给他看的样品是很好的，他给了钱，进了货，后来打开包装一看，里面全是又破又脏的垃圾货，使得他血本无归。二是1988年，他从兰州购买两车皮的哈密瓜，在兰州上车时全是一级品，谁知来到广州后烂了一大半。三是1993年，他购进钢材200吨，购买前的市场价是每吨3800元，买回来后的市场价却是每吨2800元，亏损20多万元。

造成进货不慎的原因有：

（1）盲目相信别人。对别人（特别是“熟人”）报来的信息不作调查分析，盲目听从，盲目相信。因为对“熟人”的介绍一般是不会起疑心的。当然，“熟人”的介绍，有时是真的，有时是假的，有些是无意骗你的，有些却是有意骗你的。所以，凡做生意要进货者，应是“认货不认人”，不论是谁介绍来的，一定要认真思考，调查分析，认真核对，鉴别真伪，防止上当受骗。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（2）贪小便宜。有些奸诈之徒，为了使你上钩，先是给你一点甜头，然后再向你下手。例如，未谈生意之前，先请你上酒楼，吃饱喝醉之后你还能不上钩？或者是晚上提着礼品到你家，拿了人家的你能不手软？或者是抓住你想办什么事，想要什么，他就“许下诺言”，拍胸口答应如何如何帮你办到，等你上钩后，他就把那些伪劣商品卖给你，或者是数量不够，或者是短斤缺两；等到你发现的时候，他已经把你的钱拿到手，你找他也难了。

（3）发财心切。有些刚学做生意的人，看见别人生意兴隆，财源滚滚，十分羡慕。他希望自己也能赚大钱，发大财，而且急得很，仿佛一个晚上就要成为大富翁。于是，不管这批货好不好卖，也不管人家是否奸诈，就盲目进货。结果是资金拿出去了，货却卖不出去，甚至血本无归。所以说，心急喝不下热汤。想发财，这是人之常情，但千万不能盲目乱干。

（4）对市场行情不了解。有些人以为做生意很容易，出钱进货，买买卖卖就是了。其实，做生意是很有学问的。其中，怎样进货，什么时候进什么货，什么地区进什么货，尤为重要。这就要求深入做市场调查，掌握市场行情。凡生意失败者，大多数是因为事前没有做好市场调查，仅凭自己的心血来潮，或者是仅凭一些道听途说，就盲目进货，最后导致亏本。

3.决策失误。

俗话说：“棋差一着，全盘皆输。”经营决策是否得当，关系到生意的成败。如果在投资、生产、进货等方面考虑不周，势必造成决策上的失误，因此，在决策前，要做好下面的准备工作：

（1）切忌人云亦云。投资前，对当时当地的社会状况、政府政策，对方的实际财力、人力、物力，当地的储运、原材料供应、能源、水

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电、销路……等等都要做好调查，掌握第一手的资料，切忌人云亦云，切忌“或者”、“可能”、“大概”等等空洞无物的意见或答复。一就是一，二就是二，有多少就说多少，否则，就会为决策埋下隐患、害人不浅。

（2）留有余地。投资前，要有充分的思想准备和物质准备。开支要估计准一些，收入要估计少一些（对盈利不要过分乐观，往往有一些意想不到的事情会发生）。例如：开一间商店、办一家工厂，原来的预算是50万元的，你就不能躺在这个数目上睡大觉，要准备有透支可能，否则，到时真的超出预算而无法收尾时，你就束手无策了。

（3）随时检查修正。任何决策，开始时都不一定是尽善尽美的，多少会存在一些问题，这是不奇怪的。关键是要留意决策的实施，随时发现问题随时予以纠正，挽回败局，避免更大的损失。

4.地点欠佳。

如果经营的地点选择不好，生意也会失败的。这是因为开商店离不开顾客，如果顾客寥寥无几、门可罗雀，那么，即使你的商店再大、再豪华，也是不中用的。商店要支付房租、税务、水电费、工资、上缴利润，而营业额却少得可怜，利润就无从说起。入不敷出，赤字上升，时间拖得越久，亏损就越大。

5.管理不善。

如果经营者不会管理，即使有资本、有好的地方，也会失败的。例如，经营者不善于对员工的使用和管理、赏罚不明、计划不周、职工素质差又不培训、职工对顾客的态度恶劣又不采取措施、财务混乱，等等，都会导致倒闭破产。

6.缺乏修养。

对于私营公司来说，经理的形象就是公司企业的形象。如果经理本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身目中无人，盛气凌人，不可一世，常常训斥员工，对顾客也傲慢无礼，这样的公司是不可能兴旺的。如果经理常常以高压手段对付员工，或者常常苛刻地损害员工的利益，势必使员工们反感，甚至众叛亲离。

7.内部勾心斗角。

凡是内部勾心斗角的公司企业，其结果都是很不妙的。诸如经理与经理之间的勾心斗角，经理与职工之间的勾心斗角，职工与职工之间的勾心斗角，董事与董事之间的勾心斗角，董事与经理之间的勾心斗角……都会导致公司的失败。

马云曾回忆自己最快乐的日子是在每月工资89元的时候，那时的他对生活有想法、有梦想、有目标，每天都会为下个月能否涨工资而努力。马云认为，失败的原因都是由欲望、贪欲引起，他告诉所有创业者，多花时间看别人如何失败，学习别人失败中的经验，成功的经历是瞎扯的。

课堂收获

不论你是准备另租厂房，还是在家创业，最关键的一点就是你得先问问自己是不是块创业的料。换句话来说，不管你是开面包房，开小公交车，还是经营精品屋，其成败的关键取决于你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第33课

靠战术取天下



这世界上没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。

商业经营中有一句名言：“不要胡乱坐奥迪，买了一辆奥迪之后，选择对象只有奔驰了。”这句话的意思是说，做生意应从踏实处起步，如果起步过高就会陷入被动。一旦打破成例，再想回头，就得加倍挣扎，克服太多的心理障碍才成。可见商业经营者应以一种平常心来对待。

有时候，如果心态过于急切，而商业销售中陷阱重重，则会陷入进退两难的困境。所以做生意害人之心不可有，防人之心不可无。而防范他人的方法一般包括如下内容：

（1）商场是个名利场，人人都非常现实，如果有个人表演得一无所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求，只为兴趣与你合作，摆明是骗你，起码90%是如此。

（2）在对方束缚住自己的时候，千万不要自己先作茧自缚。例如，在双方没有书面合约或对方未投入一分钱资金时，自己不要先投入资金。

（3）不贪小便宜。世上永远没有可白吃的饭，遇到此种情况就要先自问，为什么偏选了我捡这个便宜。尤其对你一见如故的人，你更要小心。

（4）交易的双方在利益上必然会有矛盾，如果对方觉得无所谓，不断让步，表现出生怕你不肯合作的样子，那么就肯定有问题，当然也未必一定有诈，但由于对方表现得太需要你，可以判定你的出价和条件有商榷之处。

互联网业哀鸿遍野，牺牲者不计其数，为什么偏偏阿里巴巴却长盛不衰?

阿里巴巴是马云一手创办的，是全球有名的网站之一。它建立于1995年，仅过3年就遇上全球网站大衰退。真可谓生不逢时。

但在互联网泡沫破灭，各家网络公司公布的消息不外乎倒闭、盈利预警或是裁员的大背景下，而阿里巴巴却一直长盛不衰，从淘宝到天猫，阿里巴巴一直在脚踏实地给自己的经营加分。

在经营方面，阿里巴巴和其他网站联手开发新业务，马云的另一重要的与众不同的策略是暂缓上市，以把注意力集中在扩大营业额，保持盈利状态方面。这本来是一种传统的做法，但马云打破了这一传统。这一传统的突破，促进了思科、雅虎等一批高新科技公司的成长，但也导致了网络泡沫，使很多高科技公司以上市为手段大量“烧钱”，从而使高科技公司和纳斯达克股严重失信于股民。

从上述介绍看，马云并没有什么奇招、怪招，主要是集中精力扎扎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实实地干，并力求技术创新和经营手段创新，但这正是它在黯淡背景下特别亮丽的原因之一。因为当大家都在玩花样时，你的脚踏实地也就成了一种出奇制胜。

课堂收获

俗话说，“财不入急家之门，”这句话是要时刻谨记的。将之引用到日常生活上来，处处都可以用得着。因为人一急，就不能冷静，缺乏理智分析的投资，何谈脚踏实地，所以成效必定会大打折扣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第34课

眼前利益永远只能作为一个跳板



马云语录

五年以后还想创业，你再创业。

选择目标对于一个人的成功来说，意义重大，因为，人在生活中首先要谋求生存，不会生活就不会有发展，也就不会实现自己的人生目标。所以，不管你的长远理想多么宏伟，如果你不会谋求眼前利益，那么一切都是空谈。

相反，如果一个人只想着眼前利益而没有长远目标，那么他也不会有多大的前途。他就像一只忙忙碌碌的蜜蜂，一年到头，东奔西走，不知道生活的快乐，也不知道成功的喜悦，这样的人苦命。

如果你的年龄是18岁以下，那么你可能即将作你生命中最重要的两项决定——这两项决定将深深地改变你的一生；这两项决定对你的幸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

福、你的收入、你的健康，可能有深远的影响；这两项决定可能造就你，也可能毁了你。

这两项决定就是你的眼前利益，解决了眼前利益，才能为你的长远利益奠定基础。很多人由于没有解决好这两个眼前利益，导致了终生失败。

这两个重大决定是什么？

第一：你将如何谋生？

第二：你将选择谁来做你的生活伴侣？

这两项决定，通常都像赌博。哈里·艾默生·佛斯迪克在他的《透视的力量》一书中说："每位男孩在选择如何度过一个假期时，都是赌徒。他必须以他的日子做赌注。"

但是这两项眼前利益却不能赌，因为谁也赌不起。所以找一个谋生的饭碗与找一个理想的伴侣，就是一个人走向社会面临的最大问题，解决好这个问题你才能进一步实现你的梦想。

首先如何找到你谋生的饭碗呢？现在找工作是最难的事情了，要找到自己喜欢干的工作那就更难了。不光中国人多岗位少，世界范围内也是如此。

美国家庭产品公司的一位副总经理艾德纳卡尔夫人说："我认为，世界上最大悲剧就是，有那么多的年轻人从来没有发现他们想真正做些什么。我想，一个人若只从他的工作中获得薪水，而其他一无所得，那真是最可怜了。"很多大学毕业生找工作是很盲目的，他们不知道自己想干什么，能干什么，只要有工资就行。所以，难怪有那么多人刚开始的时候野心勃勃，不可一世，充满玫瑰般的美梦，但是到了四十岁以后，却一事无成，痛苦沮丧，甚至精神崩溃。

所以，为了长远的目标，你在选择眼前利益的时候，一定要三思而后行。

一个人最理想的就是将眼前利益和长远利益结合起来，但是这样的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情很少。很多人都要经过一段痛苦的时间之后，才能把眼前利益与长远利益协调一致。

许多成功者是在经过了各种各样的谋生之后，才找到了自己的位置，在痛苦的斗争之后，选择自己的人生方向。关键就是要把握住自己，不要为眼前利益而放弃长远目标。

是鱼，就要找到能养活自己的水，不要呆在岸上干涸而死。眼前利益必须服从长远利益，必须为长远的目标服务。

什么是人的长远目标呢？长远目标就是你最终想成为什么样的人。具体来讲，包含三个方面：你的事业到达什么程度？你的家庭发展到什么境界？你的荣誉到达什么高度？

人的一生就是为了这三个目标而奋斗。现在你就要想好，你怎么才能把眼前利益和这三个长远目标结合起来？你必须结合社会发展的实际情况与你自己的实际水平和主观愿望作出决定。你的一生就从这个决定开始。

眼前利益的出发点就是你首先要能够生存，要首先保证你的衣食住行不受影响。这就是说，你先要找到一份工作，使你能够生存下来，然后才有可能实现你的长远目标。

马云告诫青年，当断不断，不该收场时收了场，该攻时而未攻，只会遭受到更加惨重的损失。商战的残酷，客观上要求经营者对商情作情形判断，要求经营者是一位观察家，第一素质就是眼力，这不仅表现在对市场风云变化的直觉上，而且体现在运筹帷幄决胜千里的韬略中。

课堂收获

眼前利益永远只能作为一个跳板，你是要借此跳上龙门的，而不是就此了结一生的；生存是第一需要，发展和实现自己才是人生的终极需要和最高需要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第35课

生活的良方比金钱更重要



男人的胸怀是由委屈撑大的，多一点委屈，少一些脾气你会更快乐。

给自己开一张生活的处方，是让自己获得另外一种心态。不能调节自我的生活，是成大事者一大忌。

怎样让你的生活变得更加美好呢？你最佳的做法便是给自己开一张生活目标的处方，然后为之去努力，你不妨这样去做：

1.学会如何减轻压力。

金是一个特别多情的男子，有一个算不上漂亮但很有魅力的姑娘做自己的伴侣，夫妻俩卿卿我我，生活美满。

然而好景不长，在一次车祸中，金的妻子命归黄泉，腹中还带着他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们爱情的结晶。

好日子从此离开了金，尽管他又有了一个漂亮可爱的尤物。每天，当他一回到家里，那位逝去的妻子就占据了他的整个身心。

第二个妻子终于离开了金。

我们大家都一样，“忘不了过去的好时光”，也忘不了过去的难堪与悲剧。但是，“人生是阶梯，不爬不要来”，我们为什么不常常想想自己过去的快乐和成大事呢？遗憾的是许多人一直生活在“我是不幸的”、“我是个倒运汉”、“我是个苦命人”的阴影中。他们像悲剧中的角色，浑身充满了悲剧情调，霉气冲天，给别人带来不祥之感。

2.坚持你的独特个性。

吉米为了不得罪别人，从不对别人的所作所为表示异议。他只买品牌产品，看过说明书后才去看电影。他对他的老板唯命是从，每当老板又说那些讲过好几十遍的笑话时，他还是哈哈大笑，装得很开心。渐渐的他变得毫无主见，不知如何来应付这个社会。

大众产品、大众宣传、大众消费主义、大众狂热使宝贵的个性消失得无影无踪。诚然，社会应追求同一，但如果这种同一意味着每个人都一模一样，那么，这个社会又会有什么趣味？

请记住，自己引导自己，不要让别人来主宰你。一个改变自己以求适应大众的人，最终会变得一无所有。

3.不要得不偿失。

伽瑞把他的大部分闲暇时间都用在北加州家里的花园里。花园、花园里的游泳池，使他有足够的地方进行运动，并给他提供新鲜的水果、蔬菜和一个恬美、安静的环境。但是为了升调到公司在曼哈顿的总部，他只好放弃了这一切。现在，伽瑞做户外活动的时间愈来愈少，而且每天上下班搭车的时间也愈来愈多。他的生活变得非常乏味。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多人就是这样，在面临选择时，常常迷失自己。本来，他应该在下一个十字路口向西走，但到了十字路口，却因见东边的马路上人头攒动，就跑过去凑热闹。其结果，他以持久不渝的快乐换取了暂时的满足。

4.寻找一条新的出路。

提夫是一家职业介绍所的法律顾问。他发现，他的主顾从来不考虑黑人申请者的申请。于是，他开始调查黑人在社会上的就业机会，这使他开设了一家专门为黑人服务的职业介绍所，取得了巨大的成功。

现在，许多人纷纷离开既定的圈子，去寻找新的职业、新的满足。一个医生最近离开了医院，当上了作家，他的动机并不是追求金钱。和大多数人一样，他只是厌倦了手术刀，想换换口味。

如果你具有丰富的想像力和冒险精神，或觉得在现在的岗位上力不从心，那么，你不妨换换环境。

5.别把目光停在表面上。

很多人，对自己现在的工作，总有很多的不满和抱怨，经常牢骚满腹，却不懂得如何利用机会好好充实、锻炼。采取消极的态度，不但对你的事业，而且对你的生活都有反面的影响。

春秋时代，在敬祭河神的时候，只要是白额的牛、高鼻子的猪、有痔疮的男人和丑陋的女人，都不会被巫师投到河里去祭神。因为，他们被认为是不祥的象征。

战国时代的支离疏是个非常丑的男人，驼背、矮小鸡胸，五官又不正，但做些针线活或替人洗衣服，可以养活自己；外出替人算命，可以养活十个人。因为战乱，官府到处抓兵，支离疏却可以大大方方地在街上穿梭，没有人会抓他去当兵，也没人会让他去服劳役。而县府实行贫户救济时，他却被列为一级贫户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，表面上的“运气好”、“运气不好”、“有利”、“不利”等，本身并无很大的意义。只有懂得超越表面价值的人，才拥有真正的大智大慧，才能把坏事变为好事，不被表面价值的陷阱所引诱。

只有在生活上懂得调节自己，享受生活，在事业上才能做个心态平和的经营者。这正如马云所信奉的，作为一个领导人，应该控制自己的情绪，很多时候发脾气是无能的表现，合理的情绪控制对于团队的和谐、稳定军心有大作用。

课堂收获

无论是顶尖经营者，还是创业新人，谁都会有发怒的时候，谁都不会永远不发怒。少发怒和不随便发怒是做得到的。我们应该加强个人修养，包括提高文化素养和道德情操，拓宽心理容量，不为区区小事斤斤计较。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第36课

别让机会擦肩而过


马云语录

这世界永远有机会，永远不缺机会。最早有了微软，别人觉得不可能再出现微软这样的企业了，可又有了雅虎，有了谷歌。不要跟着别人走，需要思考未来3年以后、5年以后社会需要什么，这样就会有机会。这个社会永远不缺少机会，但多的是借口，创业者没有借口，把机会变成现实，这就是我们要做的。

2010年12月18日，云锋基金论坛召开，基金发起人马云在闭幕式上反思总结自己做企业的经验和教训，如是说：

“在路上，越走越孤独，因为路上的行人越来越少。企业做得越大，时间越长，你其实越寂寞。不要抱怨没有机会，机会永远存在，每5年到10年就有伟大杰出的公司出来。也不要抱怨竞争，竞争时候不要带

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着仇恨，带着仇恨一定失败。更不要抱怨经济形势，伟大的企业都是在经济不好的时候诞生的。”

在追求事业的旅程中，有时稍一疏忽，就地观望，裹足不前，就有可能与机遇失之交臂。美国百货业巨子约翰·甘布士谈到成功的经验说：“不要放弃任何一个哪怕只有万分之一的可能的机会。”西班牙作家塞万提斯则认为：“取道‘等一等’之路，常走人‘永不’之室。”

机遇是一个美丽而性情古怪的天使，她倏忽降临在你的身边，如果你稍有不慎，她又将翩然而去，不管你如何悲伤叹息，却从此杳无音讯，不再复返了。有的人在时机失去后才顿足扼腕，那他只能是个十足的倒霉鬼。而有的人却懂得机遇是稍纵即逝的，因而能及时抓住它，那么，他的一生就能打开成功的通道，心想事成。

机遇，来去匆匆，瞬息而过。抓住机遇的关键是要思维敏捷、及时捕捉，莫让它轻易溜走，以至一失“机”成千古恨。古语说得好：“机会老人先给你送上它的头发，如果你一下没有抓住，再抓就会撞到它的秃头了。”不失时机地、准确地把握机遇，对于一个人，一个单位显得至关重要。

在美国，苹果计算机公司就因未掌握好时机，使广大的市场被微软公司占领，损失十分惨重。1984年，苹果公司推出创新品牌麦金托斯计算机，当时红极一时，成了热销品种。但苹果公司不愿将麦金托斯操作系统出售给制造商，因而无法大范围推广。与此同时，比尔·盖茨的微软公司开发了“视窗”系统，用于IBM公司的计算机，并允许客户购买该操作系统，成功地占领了市场，“视窗”软件自此名声大震。而苹果公司的麦金托斯专利技术，直至1994年9月才姗姗来迟地出售，这时，已引不起开发商们的兴趣。比尔·盖茨总结了一些电脑巨擘抓住机遇复又丢失的教训，决定在全世界范围内将计算机连接起来，形成“网络”、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“信息高速公路”，为新一代的天才提供艺术上和科学上梦寐以求的发展条件。善于捕捉机遇造就了这位电脑巨富。

然而，当机遇确实从你鼻子底下溜走时，只顾埋怨自责，乃至消极沉沦是不行的。重要的是，要认识到机会总会有的，错过了一次机会，追悔惋惜无济于事，倒不如心平气和，积聚力量去等待、捕捉下一个机会。昨天的机会虽永远逝去，但新的机会、新的希望仍会不断呈现在你的面前。要知道，太阳落下了还有月亮，春天失去了还有夏天，只要始终不放弃努力，机遇终会向你招手。

要想抓住机遇，还得有持之以恒、锲而不舍的精神。伦琴发现X射线的第二年，英国科学家克鲁克斯十分沉痛地反省自己：他也曾看到了存放在阴极射线管附近的照相板感光的现象，但由于他未紧紧抓住这一机会继续深入研究，使自己与成功失之交臂。

与克鲁克斯相反，伦琴在打开微观世界大门的三大发现之一——X射线课题上一举突破，成为第一个诺贝尔物理学奖金的获得者。

许多人之所以没有获得成功，就是因为缺乏把握机遇、驾驭机遇的敏锐和胆识，而并非是个人的能力和才干稍逊一筹。

成功者，除了基础积累以外，更重要的在于当机遇如蒙面人般地与他擦身而过的，能一眼识别，并紧紧抓住，利用机遇，拓展自己。

苏格拉底曾断言：“最有希望的成功者，并不是才华最出众的人，而是那些最善于利用每一时机发掘开拓的人。”我们和机遇结伴而行，机遇往往与我们擦肩而过。抓住机遇的，一举成功；放弃机遇的，悔恨终生。机遇在某种意义上来说，将决定着我们事业的成败。

课堂收获

在人的一生中，机遇可以说是随时存在的。机遇能不能变成你的现实利益，则要看你是不是具有发现它的头脑，捕捉它的目光，抓住它的胆魄，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利用它的实力。由于机遇转瞬即逝，没抓住它，就永远失去了。若抓住了一次，就可能造成人生的转机。从寻找到发现、抓获、利用它，是个厚积薄发的过程。只有长期追求、苦心积累，才能真正有所发现，有所收获。因此，将力量的基点放在积累能量、蓄势待发上，则不失为明智之举。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第37课

超越自己是最关键的一步



马云语录　抱负会响应我们所付出的努力，它需要我们的关爱和教育的支持，就像音乐和美术方面的能力，不练习就会消失。

人要有理想、有抱负，这是每个人成长路上从家长、老师那里听来最多的激励话语。现在回头去看阿里巴巴保存的一段录像，会觉得很有意思。录像记录的是1999年阿里巴巴刚成立时，在杭州湖畔花园马云家，马云的妻子、同事、学生、朋友共18个人围着马云，听他慷慨陈词："从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的B2B将为互联网服务模式带来一次革命！"

阿里巴巴创立伊始，马云便树立目标：第一是将来要做持续发展80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年的公司，第二是要成为全球十大网站之一，第三就是说只要是商人，一定要用阿里巴巴。别说当时没人信，就是现在可能很多人还是怀疑当年马云是否真说过这样的话。

许多人以为抱负是天生的，不会因为后天的努力而有所变化，它在被抛给我们之后便会自己成长。如果我们不试着激发自己的抱负，它就永远显现不出而模模糊糊。我们的能力不锻炼就会生疏而失去力量，所以我们怎么能够指望，我们的抱负在历经许多蛰伏、懒散、冷淡的念头之后还能保持新鲜和活力？如果我们一直让机会从身边溜走，而不去努力抓住它，那我们只会变得越来越迟钝和软弱。

正如爱默生所说："我所需要的，是有个人逼我做我所能做的事情。我的问题在于，做我自己所能做的事情——不是拿破仑或是林肯所能做的事情，而是我所能做的事情。对我来说，最大的不同在于我能比较好地，还是很糟糕地发挥自己的才能——我能发挥出自己10%、15%、25%还是90%的能力。"

到处都可以看见那些人过中年依然胸无大志的人。他们只是开发了个人潜能的很小一部分。他们的才能还处在蛰伏状态中，隐藏在很深很深的地方，永远都不见天日。当我们见到这些人的时候，我们可以感觉到他们还有隐藏的能力有待开发。未来的发展和成就便这样从他们的体内默默地溜走了。

不久前，有报纸刊登了这样一篇文章，说有个15岁的女孩，智力发展水平只相当于个孩童。她只对很少的东西感兴趣。她爱幻想，不爱活动，大部分时间都对周围的事物漠不关心。直到有一天，当她在街上听见一段管风琴的演奏时，她忽然完全清醒了。她找到了自我，她一下子发现了自己的才能，而且她的才能在几天之内获得了一般人几年才能获得的提高。几乎在一天之内，她从一个孩童变成了一位含苞欲放的少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

女。我们中的大多数人都有着很大的能量和蕴藏在我们体内的巨大潜力，就像那位少女一样。如果我们唤醒这些力量，我们就能做出令人叹服的伟绩。

西部一个繁荣城市的市政法官是该州最受敬重的法官之一。他在中年的时候只是个普通的铁匠。他现在年届60，拥有城里最好的图书馆，被公认为该城最博览群书的人，他所付出的最大努力就是帮助他的老乡们。是什么大大改变了他的生活？因为他听过一场宣传教育的价值的讲座。正是这场讲座刺激了他体内的潜能，唤醒了他的抱负，帮助他走上了自强之路。

你会遇到两种人。一种人会悉心发现你的能力，相信你，鼓励你，赞扬你；另一种人则总是破坏你的偶像，打碎你的希望，对你的理想大泼冷水。这两种人给你的影响会截然不同。

纽约青少年法庭的缓刑部部长在他1905年的报告中写道："将一个男孩或女孩带出不良环境是进行改造的第一步。"纽约防止虐待儿童协会经过30年的调查，参考了50万少年儿童的社会和道德福利状况，最后也得出了相同的结论，认为环境对孩子的影响大于遗传。

即使是最厉害的人也逃不过环境的影响。无论我们有多么独立，意志有多么坚定，个性有多么坚强，我们也时时被环境所左右。即使一个最优生的婴儿，带着最多的优点来到这个世界上，如果把他送给野人抚养，那么他身上的优秀品质又能留下多少？如果一个婴儿在原始野蛮的环境中长大，他当然会变得野蛮无比。有故事说，有个很健康的良性婴儿被遗弃或是抛弃后被狼叼去和狼仔们一块儿养，于是那个婴儿身上体现出狼的所有习性——用四肢走路，像狼一样嚎叫、吞食。

决定我们生存方式的并不是很复杂的事情。我们很自然地模仿周围的人，并随着时代的洪流起起伏伏。有诗人曾写道："我乃所见之一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分。”这并不只是富有诗意的随想，而是铁一般的事实。周围的每一样事物，你所听过的每一次传教、每一次讲座、每一次对话，你所见过的每一个人，都会对你的性格造成某种影响，而你在经历一些事情之后也不会完全是原来那个你。你的身上有了一点变化，与以前相比的少许变化，正如在比彻读过罗斯金的著作后便不再像从前一样。

几年前，一批俄国工人被一家俄国造船厂派到美国，学习美国的制造工艺和美国人的工作精神。6个月左右，这些俄国人几乎与跟他们一同工作的美国工匠融为一体。他们也有了抱负，有了独立意识、个人创新意识，有了较强的工作能力。可当他们回国一年后，一种死气沉沉不求上进的气氛又影响了他们。这些人失掉了进步的欲求，又变回了苦力工，对于完成工作没有更高的要求，由环境所唤醒的抱负又开始沉睡了。

印第安学校有时将同一学生的两张照片并排陈列出来，一张是他刚走出保留地时的样子，另一张则是毕业时的样子——衣着整齐、聪明伶俐、眼中闪耀着抱负的光芒。他们当中的大多数人是要回到原来的部落中去的，为了保持现在的状况他们努力抗争过，但大部分人又慢慢回到原来的生活状态。当然，会有一些出人头地的特例，那是一些坚强的人，有能力抵抗那些退步的力量对他们的影响。

如果你采访过许多人生的失败者，你会发现大部分人一无所成，是因为没有一个激励鼓舞他们的环境，是因为他们的抱负还未被唤醒，是因为他们没有强到可以鼓起勇气面对恶劣的环境。我们在监狱和贫民窟里见到的大部分例子都证明环境对他们只有坏的影响，而不是好的影响。

无论你做什么，都应该努力呆在一个激发抱负的气氛和环境中，这会促使你不断向前进。尽量与理解你的人、相信你的人、会帮助你发现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的人、会鼓励你最大限度发挥自己的人呆在一起，这会使你从一个平凡的人变成真正的成功者。与那些试着成就一番事业或立志成为某个大人物的人呆在一起，因为他们拥有崇高的目标和远大的理想。与那些真诚的人呆在一起，大家的抱负会互相影响，你的气质会与环境的气质融为一体。周围那些试着爬得更高的成功者会激励还不是那么优秀的你更加努力。

课堂收获

争取达到更高目标的人，体内会有无比的力量、奇妙的魔力，帮助他实现自己的抱负。与那些有着相同抱负的人在一起会给你更大的激励。如果你精力缺乏，天生懒惰，或是喜欢大而化之，你就会被那些更有抱负的人所鞭策而不断前进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 38 课

左右突击，心活生意才能活



马云语录 我没有关系，也没有钱，我是凭着自己扎扎实实的努力，逐渐走向成功的一端的。我相信关系特别不可靠，也不能凭关系，做生意不能凭小聪明，做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在地创造价值，坚持下去。

在某种程度上，广泛的社会资源，良好的社会关系可以促进创业者成功，但是，如果过分依赖关系而忽略了企业内在品质的提高，那么创业者终将失败，因为关系不是企业的核心竞争力，关系随时会不存在。

2008年4月6日，新东方校长俞敏洪在创业英雄会上作演讲时就提醒创业者：“不要抱怨这个社会是要靠关系的，不要抱怨这个社会不公平，如果真有那么多不公平的，我和马云又是怎么走出来的呢？”同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，马云在中央电视台《赢在中国》栏目上这样也曾说："我没有关系，也没有钱，我是凭着自己扎扎实实的努力，逐渐走向成功的一端的。我相信关系特别不可靠，也不能凭关系，做生意不能凭小聪明，做生意最重要的是你明白客户需要什么，实实在在地创造价值，坚持下去。"

马云在选择自己的创业环境上的决定，也充分体现了他认为关系是靠不住的观点。事实上，在阿里巴巴的发展过程中，上海和广东的两位省级一把手都对马云寄予了足够的关注，这样的关系好像可以让马云得到足够的好处，但马云却看得非常清楚，因为马云知道"关系最不可靠"。

其实，马云曾把公司总部放在上海，他在淮海路租了一个很大的办公室，装修得很漂亮，心里也觉得可以利用一些关系来发展阿里巴巴。结果那年他特别累心，招聘不到企业发展所需的专业人才。最后，马云决定从上海撤离，先是选定了北京，最后觉得还是回杭州好。

马云说，感觉当时上海"怕我们这样的创新公司"，"因为上海比较喜欢跨国公司，上海喜欢世界500强，只要是世界500强就有发展，但是如果是民营企业刚刚开始创业，最好别来上海"。让马云感受比较深刻的是，在上海人看来"我们都是乡下人"。

马云开始产生对关系的不信任，还源于另一件事。1996年初，中国黄页正面临着资金匮乏、资源匮乏、信息匮乏的困扰，曾经一度马云都没有钱给员工发工资。处于内外夹击中的中国黄页，为了活下去，马云决定找一个靠山，所以就与杭州电信合作。1996年3月，中国黄页将资产折合成60万元，占30%的股份；杭州电信投入资金140万元，占70%的股份。

但不久双方就出现了分歧，马云的战略目标是打造中国的雅虎，为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此制定了一系列品牌培育策略，而杭州电信却急于赚钱。几个月后，双方矛盾日益加深，马云提出的所有经营方案几乎都被大股东否决。再也无法忍受的马云，为了保住中国黄页，愤然提出辞职。

事实上，关系不是生产力。商业的最终目的就是要得到利润，如果创业者不能给合作伙伴带来利润，那么创业者和合作伙伴的关系也就形同虚设，毫无价值。马云一直强调："不要相信关系，世界上最靠不住的就是关系，你需要做的就是保证对你的客户的真诚度和满意度。要想创业成功，踏踏实产地经营企业。"良好的社会关系可以助你一臂之力，但那绝不是你可以完全依赖的因素。

马云在创业过程中离开北京的时候流着泪说："我一定会再来。"俗话说得好，男儿志在四方，有泪不轻弹。最不可靠的是关系，最让你失望的也是关系，没有感情是否就没有了伤害，对什么都漠然是不是就可以成仙。关系最伤人。靠自己，什么时候还是要靠自己。把自己的能力提高上去，什么都懂，到时还怕什么。教训不是随便吃的，委屈不是遗忘的痕迹。

课堂收获

天下有心活与心死两类人，心活者眼光犀利，眼珠360度地旋转，在别人未见之处能查清"线索"，把烂生意变成好生意，这种从无到有的经商本领看起来简单，甚至可能让你窃笑。但这并不表明你就比那些能在商场实战中左突右击的人更高明。也许，你还是一个极大的失败者呢。有些人做生意死守一法，不知变换套路，故常走向绝路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第39课

不赚烫手的钱



每一笔生意必须挣钱，免费不是一个好策略，但烫手的钱绝不可赚。

至于哪些钱属于会烫手的钱，不同人大概会有不同的看法。但总的说来，会烫手的钱，大体应该包括下列三类：

第一类是会触犯法律的钱，如靠走私贩毒等非法手段赚来的钱，也就是我们通常所说的“黑钱”，一定是烫手的钱。赚这种黑钱于法于理不容，必将招来灾祸，受到惩罚。为身外之物冒被囚杀头之险，无论如何都不划算。

第二类是以损人利己为后果，靠坑害同行同业或蒙骗欺诈赚来的钱。这类以损害他人利益的手段赚取的钱财，本质上与前一类没有大的区别，既违背了商场交易必须互利互惠的原则，也践踏了人自身应该遵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

循的基本的道德准则。而且，加害于人，必招报应，赚这种钱也会为自己种下招祸的根由。

第三类是那种既不违法同时也有正当的理由去拿，但拿了却有可能得罪同行或朋友，结怨于他人的钱。

一般来说，这三类当中，对于前两类，人们比较容易从理性上看得很清楚，而且大多数人也能明确知道并尽可能约束自己按规则办事。但对于第三类，人们则常常不能看得很清楚，有时即使看清楚了，常常也很难主动放弃。应该说这是可以理解的。一方面，这类钱的获取并不涉及法律问题，也不是直接以不正当手段损害他人。另一方面，商人图利，而且应该图利，一个优秀的商人在别人看来赚不到钱的地方都要设法挖出银子来，何况有现成的钱好赚呢？更何况还有赚这“现成”的正当理由呢？

这里确实需要能够设身处地，将心比心，需要有为他人着想的自觉意识。胡雪岩就是一个极能为别人想的人。王有龄因筹解漕米有功，很快由海运局坐办改升署理湖州府。当时官场有不成文的规矩，一方官员和地方士绅逢年过节都必须给主官备送“节敬”。王有龄改升署理湖州府正在端午前，他如能赶在五月初一上任，五月初五必有一笔不菲的“节敬”好拿。拿这笔钱于情于理实在也无大碍。但胡雪岩认为不可。他的理由有两条：一，“节敬”只此一份，前任已署理好些日子，该当他得，为他着想，不能去抢了他的好处；二，往深一层说，抢别人的好处必定得罪对方，结下怨恨。“铜钱银子用得完，得罪一个人要想补救就不容易了。”

胡雪岩有一句名言，叫作生意人要学会“前半夜想想自己，后半夜想想别人”。按我们的理解，这里的“想想别人”，也就是设身处地为别人着想，想想别人的难处，想想别人和自己一样的辛苦，也是和自己一样为了赚自己该赚的那份银子。生意人不能不想自己，不能不去细心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地算计筹划如何去赚钱。钱是赚来的，更是算计筹划来的。但在想自己的时候不妨也相应地想想别人，这样会避免犯错误，避免因拿了烫手的钱而给自己也“拿”来一些不必要的麻烦。说到底，想别人其实也是想自己。

胡雪岩常对帮他做事的人说：“天下的饭，一个人是吃不完的，只有联络同行，要他们跟着自己走。”话虽无奇，却透着胡雪岩这样一个深谙经商之道的人对于商场运作规律的深刻理解。人们常说，商场如战场，一般的人常常简单地将这句话理解为对商场竞争的形象概括，而往往忽略商场还有另一面，即商场上有竞争更必须有联合。一个简单的事实是，不管你实力多强大，也不管你的本事多高，你也无法占有整个市场。一个明智的生意人必须懂得，要在商场上站稳脚跟，不仅要有天时、地利，还必须结下人缘。

由此看来，做生意虽然是为了赚钱，但赚什么样的钱以及赚钱后果也确实不能不谨慎考虑的。烫手的钱即使再多也不能要，这个原则任何一个生意人都应该记取。

课堂收获

经商不能越规，越规者必败。不能违规操作，否则就会吃大苦头。做生意从正路去走，往往可以名利双收，即便一笔生意失败了，也有东山再起的希望。而违背道义，不走正路，必将遭人唾弃，一旦失败往往一败涂地，名利两失，不可收拾。不用说，一定要去做遭人唾弃、名利两失的事情，那就实在是愚不可及了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 40 课

做大生意必须先做人



马云语录

暴躁在某种程度上讲是因为有不安全感，或者是自己没有开放的心态。

要得到人才，关键是得到人心。能设身处地为对方着想，是得到人心的一种有效方法。

待人做事，得理也要让人。在生意场上，即使完全有理由有能力置对手于死地，也绝不把事情做绝。

这正如马云的经营理念，消灭竞争对手未必会赢，想打败竞争对手的话，这个公司就变成职业杀手，对手可能在你走向成功和顺利的过程当中给你增加一些麻烦，因此，关键的是怎么帮助你的对手成长起来，并与之分一杯羹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



马云认为，电商平台面对传统零售行业、传统商业模式的大战已经展开。“明天是中国经济转型的一个信号，就是新经济，新的营销模式的大战对传统营销模式的大战，让所有制造业贸易商们知道，今天形势变了。对于传统行业来讲，这个大战可能已经展开！”

他表示，目前的情况对于传统商业生态系统的一次革命性的颠覆。“这个就像狮子吃掉森林里的羊，不是恨羊，而是生态的规律，游戏已经开始，那就像电话机、传真机会取代大批信件一样，这是必然趋势。狮子也会倒下，新经济起来的时候到了！”

对于阿里所面对的竞争，马云强调是在做一个生态系统：“其实没有对手也活得不简单，这是一个生态系统，不是把狮子全灭掉了以后，羊群就活得很好，未必，所以我觉得我们今天阿里在做的不是一家公司，我们更像一个生态系统，在这个生态系统里面，需要各色各样的动物，各色各样的植物，形成整个体系。”

对于自主经营平台和开放式平台，哪一个更能代表电商未来这个问题，马云认为两者之间并不矛盾。“我们是帮助无数自主经营的卖家，要想打败一个开放平台，那有点不靠谱，如果你是个开放的平台，你不应该去打败自主平台，而是应该支持自主平台成功。”马云说。

课堂收获

大商人必能兼济天下，这不是小商人所为。小商人总会掉在钱眼里，扣“缩”，为自己的私利累白了头，结果只图钱不修身。“越是本事大的人，越要人照应。”这其实是一个很简单浅显的道理。越是简单浅显的道理，也越是至理。因此本事越大的人，也越要牢牢记住这个道理。真可谓做大生意必须先做人，不知其道，只能稀里糊涂赚小钱！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第41课

私募股权投资人通常采取的投资策略



马云语录 要找风险投资的时候，必须跟风险投资共担风险，你拿到的可能性会更大。投资者可以炒我们，我们当然也可以换投资者，这个世界上投资者多得很。我希望给中国所有的创业者一个声音——投资者是跟着优秀的企业家走的，企业家不能跟着投资者走。

2000年1月，首屈一指的日本互联网投资公司软银与阿里巴巴结盟，以2000万美元入股，共同开拓国际市场。风险资本是互联网神话的缔造者之一。无数的“.com”横空出世的背后，都闪耀着风险投资的光辉。风险投资家把目光投向互联网，因为网络蕴藏着无限商机，将带来人类生活生产方式的又一次革命。互联网创业者倚重风险投资家，只为“好风凭借力，送我上青云”。风险资本的雄厚财力、丰富的管理经验给初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



出茅庐的“知本家”插上成功的翅膀。

马云理想中的合作伙伴是一些愿意与阿里巴巴共同成长的公司。2000年八九月份，马云在北京接到摩根·斯坦利亚洲公司的资深分析师印度人古塔的一个电话，询问了马云有关阿里巴巴想做的事情和融资的一些情况。然后，古塔问是否有机会投资阿里巴巴。马云说：“我已经订婚了，我不能再另外找个对象，但是我们可以保持一定的朋友关系。”一个月后，古塔给马云发了个电子邮件，说有个人“想和你秘密见个面，这个人对你一定有用”，古塔语气非常肯定。

就在马云接受高盛为首的投资集团500万美元的投资到位的第二天，马云飞赴北京前去富华大厦赴约，“见一位神秘人物”。见面才知，那人是IT财团大亨、雅虎最大的股东、“全球互联网投资皇帝”、Softbank（软银公司）的主席兼行政总裁孙正义！当时，双方约定在四点半会谈半个小时。秘密约会远不是马云原来想象的两个人，一对一的见面。马云穿得也很随便，结果进去以后发现满满一屋子人朝着他看。马云开门见山，便说：“我不需要钱，我只想谈谈对阿里巴巴的理解。”马云站起来作了几分钟的演讲，介绍阿里巴巴到底是什么和想做什么。谁知马云刚讲了6分钟，孙正义这位互联网投资公司之王就对马云说：“我也不知道阿里巴巴是什么，但是我如果投资一定要30%的股份，你可以继续谈。你要多少钱？”

据说，孙正义事后判定阿里巴巴会成为一家和雅虎一样伟大的公司。马云也断定孙正义就是他要与之合作的人。原想着高盛拿来的500万美元已经可以对付几年的马云面对孙正义伸出的橄榄枝不知如何应对。当所有在场的人都劝马云接受孙正义的Offer时，孙正义说：“马云是个聪明人，给他一段时间，让他考虑一下。”要知道软银每年会收到超过700家公司的投资申请，而他们只能选择其中的70家公司进行投资，而孙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正义本人呢，只会与其中一家最有潜力的公司亲自谈判。这次，孙正义选择了马云。

孙正义决定投资给阿里巴巴，他的理由是："我坚信，一切成功都是缘于一个梦想和毫无根据的自信！"

马云的口才很好。马云说："跟风险投资谈判，腰挺起来，但眼睛里面是尊重。你从第一天就要理直气壮，腰板挺硬。当然，别空说。你用你自己的行动证明，你比资本家更会挣钱。我跟VC讲过很多遍，你觉得你比我有道理，那你来干，对不对？"

马云认为："创业者和风险投资商是平等的，VC问你100个问题的时候你也要问他99个。在你面对VC的时候。你要问他投资你的理念是什么？我作为一个创业者。在企业最倒霉的时候，你会怎么办？如果你是好公司，当七八个VC会追着你转的时候，你让他们把你的计划和方法写下来，同时你的承诺每年是什么都要写下来，这是互相的约束，是婚姻合同。跟VC之间的合作是点点滴滴，你告诉他我这个月会亏、下个月会亏，但是只要局势可控VC都不怕，最可怕的是局面不可控。所以跟VC之间的沟通交流非常的重要，不一定要找大牌。跟VC沟通过程当中，不要觉得VC是爷、VC永远是舅舅。你是这个创业孩子的爸爸妈妈，你知道把这个孩子带到哪去。舅舅可以给你建议、给你钱，但是肩负着把孩子养大的职责是你，VC不是来替你救命的，只是把你的公司养得更大。"

马云是这样评价孙正义的："他是一个非常有智慧的人。我见过很多VC，但很多VC并不明白我们要做什么，但这个人六七分钟就明白我想做什么。我跟他的区别，我是看起来很聪明，实际上不聪明。那哥们儿是看起来真不聪明，但他是很聪明的人，真正叫大智慧的人。"

私募股权投资人通常采取的投资策略有联合投资、分段投资、匹配投资和组合投资。

（1）联合投资。对于风险较大、投资额较高的项目或企业投资人往

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

往联合其他投资机构或个人共同投资。牵头的投资人持有的股份最多。这样对于创业企业来讲，也可以享有更多的投资者的资源。但也不是投资者越多越好，因为投资者太多，难免发生冲突和内耗。

（2）分段投资。在创业企业发展的早期，各方面的风险大，资金需求则相对较小。而随着时间的推移，风险逐步减少，资金需求却逐步增加，对于发展情况不是逐步趋好而是趋坏的项目，投资人可以在下一轮投资时慎重考虑是否进一步追加投资。对于那些已经没有挽救希望的企业，则通过清算等手段尽可能收回前期投资。这种分阶段多次投资的策略，使投资人可以根据风险的变化进退自如，以尽可能避免投资的损失。

（3）匹配投资。匹配投资是指投资人在对项目或企业进行投资时，要求项目的经营管理者或创业企业要投入相应的资金。匹配投资将风险投资者与创业企业捆在了一起，促使创业企业或项目经营管理者加强管理，从而降低了投资风险。

（4）组合投资。不要把鸡蛋放在一个篮子里。投资人在进行投资时一般不把资金全部投向一个项目或企业。而是分散投向多个项目或企业。这样一来，一个或几个项目或企业的损失就可能从另外的项目或企业的成功中得到补偿，从而就可以避免风险投资公司全军覆没的危险。因为一般说来，几个项目同时失败的可能性较一个项目失败的可能性要小得多。

课堂收获

投资者和管理者之间并没有矛盾，只有管理者去欺骗投资者，投资者不太可能欺骗管理者。作为管理者。一定要记得还给投资者他借给自己的钱，这是做人的品质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第42课

巧妙地发挥自己的特长



马云语录 什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

有人把正职与副职的关系比喻成影视表演中的主角与配角的关系，这是很有道理的。大凡喜欢观看电影和电视剧的人都有这样一个感受，即凡是比较成功的作品，其主、配角在人物塑造上都是各具特色的，都有着自己鲜明的特点。而比较差的影视作品其主、配角的风格则如出一辙。对于一个单位的副职来说，也应借鉴一下影视表演中这种处理主次关系的艺术，注意扬长避短，于正职长处之外发挥自己的长处。

在现代领导学中，是非常重视发挥领导集体的整合作用的，即我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓之领导班子建设。其中的关键就是要配置好领导的群体结构，实现整个领导群体的最佳组合，从而使领导班子的各位成员能够做到各有所长、各尽所能、相互配合，最大限度地发掘领导班子的各种知识和能力，达到1+1>2的效果。因而，从工作角度来评判，正职与副职具有相同的特长对于这个领导班子来说是一种智力的重复配置，很容易产生浪费。因此，副职就当从自己辅佐正职开展工作这一角色出发，尽量避免长正职之所长，而应从正职之所长之外另开辟出一块能使自己大显身手的领域。

俗语说得好："红花需要绿叶配。"红花之所以显得娇艳迷人，是因为有绿叶的配衬。如果我们把绿叶换作红叶，那么美感就一定会大大降低，产生不和谐的感觉。一旦我们弄清花之美在于绿叶相间，就一定会明白领导班子之强劲在于正、副职各有所长。副职只有独有所长，才不会被正职的色彩所吞没，才会显示出自己特有的才干来。

副职长正职之所长，实际上是造成副职之短。因为有正职在上，副职的才华就很难显露出来，为人们所重视，副职只好生活在正职的阴影之下；因为副职的长处也正是正职的长处，所以正职很容易发现你工作中的失误与不足，从而可能影响他对你的评价；因为正职通常喜欢处理自己擅长的工作，这样副职作为业务助手的价值和重要性就会降低，这不利于你的发展；最后，两强相遇，必有一伤，正、副职同所长，很容易发生观点不一致、僭越职权等现象，引起不必要的摩擦和纠纷，影响上下级的感情。这样看来，由于较之正职，副职处于下级的地位，其长处便变成了短处。但是非常遗憾的是，在我们的现实中，有些副职看不到这一点，反而继续发展与正职相同的特长，结果引起正职的猜疑与不快，真是得不偿失呀！

副职长正职之不长，才是扬长避短、明智之举。在正职所不精通的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领域大显神通，会使你很快干出成绩，引起领导的重视，同时也会增强你在正职心中的地位。因为你是正职完成其职责任务的一个重要保障。

管理者顾上不顾下，易失去人心，更搞不好工作，最终也不会取得领导的信任。得人心者得助，得人心者长久。下级应把顾上与顾下结合起来，才能做到真正的成功。

中国古代的人生智慧，是讲究“直迂相济”的。所谓“直迂相济”，便是要把谋事的直接途径与间接途径结合起来，相互补充、相互借重，从而能够更有把握地获得事业的成功。

下级欲能够同领导和谐相处，成为领导的心腹之人，也应该借鉴“直迂相济”的道理，把“顾上”与“顾下”结合起来。顾上不顾下，乃是与领导相处的一大忌讳，也是处世哲学中一种缺陷。

这个道理，我们正是可以通过生活中的一个简单事例来加以说明的。我们走起路来是不能只顾目标，不顾脚下的，如果我们只顾盯着自己的目标，不看脚下是否有坑坑洼洼或者绊索陷阱，那么我们很容易摔跟头，不但最终到达不了目标，反而会使自己遍体鳞伤、鼻青脸肿。与领导搞好关系，也要“顾下”，便是这个道理。但许多人却并未领悟这样一个朴素的真理。

只顾上，不顾下，会给你的工作带来很大的麻烦，实是失败之道。

首先，你容易失去人心。群众是最痛恨那种对上级笑脸相迎、曲意巴结，对下级冷若冰霜、不闻不问的领导的，这样你便失去了自己的根基，即使是可以取悦于领导，也只能是暂时的。失去人心，意味着你不可能从下级那里了解到真实的情况，你不会得到他们的支持和保护；失去人心还意味着领导不会从群众那里听到对你的赞扬声。最终，他也不会重用名声败坏、众矢之的人作为心腹。失去了群众，失去了人心，就像庄稼没有水，逐渐枯萎，失去了其应有的价值，只能被主人拿来作柴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

烧，喂养牲畜，总之，难成正果，难有大用。

其次，你干不好工作。做工作是必须依靠众人之力的，同仇敌忾，团结一心，你可以干成了不起的大事，而人心涣散、离心离德，则你连基本的工作都做不好。由于你只顾把心思放在看上级眼色行事上，势必会忽略下级的感受，对他们的疾苦冷暖关心不够，这种人是很难得到群众拥护的。更有甚者，还有些人会采取压制、损害下级利益的办法来取悦领导，这更会招致怨恨。没有工作实绩，顶多只会被领导在某些时候加以利用，但绝不会长期予以重用的。

最后，你难以最终赢得上级的信任。无论什么样的用人标准，其实质都是一样的，即能够替领导做好工作，为领导分忧。因而，领导一般都喜欢任用群众基础比较好、威信高的干部作为自己事业的助手，因为领导清楚，有人支持才能堪当大任，做好工作。用一个在群众中声名不佳者作为心腹，不但不能替自己分忧，还会影响领导自身的声望，对他来说，这是得不偿失的。在群众中声誉不好，还会影响上级对你的信任，毕竟领导是不会“偏听偏信”一人之言的，在他与群众接触的过程中，肯定会了解到许多于你不利的看法，这些看法多了，就会影响领导对你的道德评价。

因此，聪明的人总是非常重视收买人心，打好自己的群众基础，做到既不忽视领导的权威，也不忽视群众的选票。

历史统治者都十分重视笼络人心，以此作为巩固自己政治地位的基础，从而能够能进能退、能上能下，做到游刃有余，立于不败之地。

《战国策》中有“狡兔三窟”的故事，这个故事说明，在人处危难之时，人心该是何等之重要呀！

齐国有个贵族，叫孟尝君，封地于薛。其手下食客过千。冯谖便是其中一人。一次，冯谖自告奋勇地要求到薛城为孟尝君收债，临行时问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孟尝君，收完债买些什么回来？孟尝君很随便地说，你看我家缺少什么就买什么吧。冯谖到了薛城，不但没有催逼百姓还债，还以孟尝君之名将债券全部烧了。老百姓高呼万岁。孟尝君见冯谖空手而归，很是奇怪，问他买了什么回来。冯谖说："你说让'买你家缺少的'，我考虑你家什么都不缺，唯一缺的是'义'，我就为你买了'义'。"孟尝君很不高兴。

一年后，齐闵王听信谗言，免去了孟尝君的相国职务。孟尝君只好回到封地薛，没想到，薛城百姓扶老携幼，夹道相迎。孟尝君方悟这个"义"的重要性。后来，冯谖通过计谋，又使孟尝君重登相位，使他的政治地位更加稳固了。

这个例子警示我们，顾上是求进之道，而顾下则兼具求进与保身两种功能。注意顾下，可以助你事业有成，获得上级的赏识，而一旦事有不顺，上级一时疏远你，你也可以凭借良好的群众关系，韬光养晦，以图东山再起，不至于四面楚歌，四面受敌。所以，历来有作为者，都很注意把上得欢心下得民心结合起来，从而使自己立于不败之地。

课堂收获

实现整个领导群体的最佳组合，从而使领导班子的各位成员能够做到各有所长、各尽所能、相互配合、最大限度地发掘领导班子的各种知识和能力，达到1+1>2的效果。即使能够同领导和谐相处，成为领导的心腹之人，也应该借鉴"直迂相济"的道理，把"顾上"与"顾下"结合起来。顾上不顾下，乃是与领导相处的一大忌讳，也是处世哲学中一种缺陷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第43课

不要犯半途而废的错误



马云语录

人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。

两个女孩都没有考上大学，以后的路该怎么走呢？俩人商量一下，决定向餐饮业发展，两个女孩的想法很有意思，她们不是到饭店打工，而是自己开了小店当老板。她们在一个商业区附近开了间小而干净的饭馆，并且只接受附近写字楼上班族订餐。一开始她们吃尽了苦头：四点多钟就要去早市批菜，回来后赶紧洗菜择菜，给厨师打下手，然后又蹬着三轮车挨个往写字楼里跑，受人白眼、奚落是经常的事……终于A女孩决定放弃了，她再也忍受不了这样的辛苦。亲戚介绍她去做公交车售票员，她去了。B女孩却没有放弃，她相信自己一定会获得成功。5年后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两个女孩又见面了，A女孩还在做公交车售票员，B女孩却买了车和房，成了一个小有名气的小老板！

A女孩被困难击倒了，选择了放弃，结果她也放弃了一个美好的前途；遇到困难就想逃避、放弃的习惯，让她的生活变得平庸。轻易放弃，是导致人生失败最常见的原因，一个人如果无法改掉遭遇一时不如意就撤退的习惯，那他就只能与成功擦肩而过。

美国淘金风正炽时，阿迪的伯父也迷上了“淘金梦”，于是只身跑到西部去挖金矿，好实现他的发财梦。他认领了一块土地，拿着铁锹和十字镐，开始动手挖掘。

苦干了好几个星期之后，他总算发现了亮晃晃的金砂，颇有收获。可是他没有机器把矿砂弄上地面，便不声不响地离了矿，回到他的家乡马里兰州的威廉斯堡，把他走运的发现告诉了亲友。大家凑足了钱买机器，并把机器寄去矿场。阿迪也跟着伯父去挖矿。

挖出来的第一车矿砂送到冶金厂提炼。结果证明，他们挖到的是科罗拉多最丰富的矿藏之一。再多挖上几车的矿石，他们就可以清偿债务，随后的进账就可以多得吓死人了。

挖金的矿钻不断往下延伸，送上来的，是阿迪和伯父的希望。然而，这时情况不妙了，因为矿脉突然间消失，矿藏已不再有，他们仿佛到了山穷水尽的时候。他们不停地钻，拼死拼活想重新找到矿脉，结果徒劳无功。最终，他们不得不就此“罢休”。

他们把器材仅以数百元的价格卖给了一位旧货商，然后搭火车回家。这位旧货商邀请了一位开矿工程师去看矿坑，做实地的地质测量。结果发现，原来计划之所以会失败，是因为矿主不熟悉“断层线”所致。据工程师的推断，矿脉就在“歇手处的下方三米”。结果矿脉果真就不偏不倚地在地下三米处露脸了。

在成功的路上，相当一部分人都被一种坏习惯所控制，他们随时准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

备好抽身后退，弃目标于不顾，一碰到反对信号或坏机运，就半途而废，结果他们永远也得不到他们梦寐以求的成功，阿迪和他的伯父就是这种习惯的牺牲品。后来阿迪先生成为了一名寿险销售员，他彻底改掉了轻易放弃的习惯。遇到拒绝时，他总要提醒自己："只差三尺就要挖到黄金了，我绝不放弃！"阿迪先生因为具有锲而不舍的精神而受益无穷，他后来晋身于年收入逾百万美元的精英之列。

也许你很喜欢吃"肯德基"，那么你是否知道肯德基的创办经过呢?

肯德基的创办人桑德斯上校65岁时，才开始从事这个事业。那么是什么原因使他终于行动呢？因为他身无分文且孑然一身，当他拿到生平第一张救济金支票时，金额只有105美元。他不怪这个社会，也未写信去骂国会，而是心平气和地自问："到底我对人们能做出何种贡献呢？我有什么可以回馈社会的呢？"随之，他便思量起自己的所有，试图找出可为之处。

头一个浮上他心头的答案是："很好，我拥有一个人人都曾喜欢的炸鸡秘方，不知道餐馆要不要？我这么做是否划算？"随即他又想到："我真是笨得可以，卖掉这个秘方所赚的钱还不够我付房租呢！如果餐馆生意因此提升的话，那又该如何呢？如果上门的顾客增加，且指名要点用炸鸡，或许餐馆会让我从其中抽成也说不定。"

好点子固然人人都会有，但桑德斯上校跟大多数人不一样，他不但会想，而且还知道怎样付诸行动。随之，他便开始挨家挨户地敲门，把想法告诉每家餐馆："我有一个上好的炸鸡秘方，如果你能采用，相信生意一定能够提升，而我希望能从增加的营业额里抽成。"

很多人都当面嘲笑他："得了吧，老家伙，若是有这么好的秘方，你干吗还穿着这么可笑的白色服装？"这些话是否让桑德斯上校打退堂鼓呢？丝毫没有，因为他还拥有天字第一号的成功秘诀，我们称其为"能力法则"，意思是不懈地拿出行动：无论你遭受了什么样的失败，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都不能放弃，你只能从中学习，找出下次能做得更好的方法。桑德斯上校确实奉行了这条法则，从不为前一家餐馆的拒绝而懊恼，反倒用心修正说词，以更有效的方法去说服下一家餐馆。

桑德斯上校的点子最终被接受，你可知先前被拒绝了多少次吗？整整1009次之后，他才听到第一声“同意”。在过去两年时间里，他驾着自己那辆又旧又破的老爷车，足迹遍及美国每一个角落。困了就和衣睡在后座，醒来逢人便诉说他那些点子。他为人示范所炸的鸡肉，经常就是果腹的餐点，往往匆匆便解决了一顿。历经1009次的拒绝，整整两年的时间，有多少人还能够锲而不舍地继续下去呢？真是少之又少，也无怪乎世上只有一位桑德斯上校。我们相信很难有几个人能受得了20次的拒绝，更别说100次或是1000次的拒绝。然而这也就是成功者的可贵之处。

《中国企业家》杂志社社长刘东华曾说：我觉得阿里巴巴也是一个非常可怕的企业，可怕到什么程度呢，马云他将来会成为应用互联网平台的人类的优秀代表。

马云带着他的阿里巴巴创造了世界上最大的电子商务网站，虽然已经40岁了，但马云和他的新员工一样，依然充满了激情。马云说：“我又不比人家多一个脑袋，还是那么瘦，长得又那么丑，没办法，但是要经常给自己的信心，告诉自己不管多困难，绝不半途而废，我坚持下来了，然后有了今天的成就。”

课堂收获

很多人都说自己为了机遇，付出了许多努力，尝试了很多次，可就是不见成效。他们所说的很多次，可能只不过是3次或5次，但因为不见成效，结果就放弃了再尝试的念头。你应该知道，每个成功前面都有很多不如意，你只有一个个地战胜它们，才能够实现自己的心愿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第44课

用智慧武装自己



马云语录　聪明是智慧者的天敌，傻瓜用嘴讲话，聪明的人用脑袋讲话，智慧的人用心讲话。

冲动情绪往往是由于缺乏周密思考引起的。要知道许多问题的产生都是冲动、未经深思熟虑的结果。

许多愚蠢的行为大多是在手脚转动得比大脑还快的时候产生的。在遇到与自己的主观意向发生冲突的事情时，若能冷静地想一想，不仓促行事，也就不会有冲动，更不会事后追悔莫及了。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领。在太平天国金田起义之后向金陵进军的途中，石达开均为开路先锋。他逢山开路，遇水搭桥，攻城夺镇，所向披靡，号称“石敢当”。太平天国建都天京

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。后来他又在西征战场上，大败湘军，迫使曾国藩又气又羞又急，欲投水寻死。在“天京事变”中，他又支持洪秀全平定韦昌辉的叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。

但是，就在这之后不久，石达开却独自率领20万大军出走天京，与洪秀全分手，最后在大渡河全军覆灭，他本人亦惨遭清军骆秉章凌迟。石达开出走和失败的历史是鲁莽行动的体现，足以使后人深思。

1857年6月2日，石达开率部由天京雨花台向安庆进军，出走的原因据石达开的布告中说，因“圣君”不明，即责怪洪秀全用频繁的诏旨来牵制他的行动，并对他“重重生疑虑”，以致发展到有加害石达开之意，这使二人之间的矛盾达到了白热化。

出于气愤，石达开决定脱离洪秀全，率部出走。这样既可继续打着太平天国的旗号，进行推翻清朝的活动，又可以避开和洪秀全的矛盾。而石达开率大军到安庆后，如果按照他原来“分而不裂”的初衷，本可以此作为根据地，向周围扩充。安庆离南京不远，还可以互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去石达开在天京军民心目中的地位。这是石达开完全可以做到的。但是，石达开却没有这样做，而是决心和洪秀全分道扬镳，彻底分裂，舍近求远，去四川自立门户。

历史证明这一决策完全错了。石达开虽拥有20万大军，英勇转战江西、浙江、福建等12个省，震撼半个中国，历时7年，表现了高度的坚韧性，但最后仍免不了一败涂地。

石达开的失败，主要是由于个人决策的错误，他的一时冲动使他走上了分裂太平军的道路，也为自己的败亡埋下了伏笔。

当我们在做决定时，常会犯一个老毛病，就是凭冲动行事，既不分清情况又没有衡量好自己的能力，因此往往会做一些让自己赔了夫人又折兵的后悔事。因此，我们在面临做决定时，首先，应先问问自己做这个决定到底是为什么？有什么目的？如果做此决定会产生何种后果？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这样能促使你三思而后行，避免冲动。其次，要锻炼自制力，尽力做到处变不惊、宽以待人，不要遇到矛盾就以“兵戎相见”，像个“易燃品”，见火就着。倘若你是个“急性子”，更应学会自我控制，遇事时要学会变“热处理”为“冷处理”，考虑过各个选项的后果后再做决定。

我们不是神，对一些事情考虑不周是正常的，在做决定时我们也要经常提醒自己这一点。因为思虑不周所以更不能冲动，一定要控制好自己的感情，面对问题时尽量保持冷静。

2013年5月《商业周刊/中文版》以《马云真经》为题刊登对马云的专访，专访中马云说道，“只有脑子很冷静的时候，你才知道谁将来比你厉害。以前我想写这本书《阿里1001个失败的故事》，后来我觉得我不适合写。我写这本书我还是会美化自己，而且很多错误不愿意承认，总会说把它圆回来。我感谢这个变化的时代，我感谢无数人的抱怨，因为在别人抱怨的时候，才是你的机会，只有变换的时代，才是每一个人看清自己有什么要什么该放弃什么的时候。”我从不使用咨询公司，也很少理会学者的说法，因为他们的理论都是事后归纳出来的。创新绝对不是提前就设计好，按图索骥地一步步走下来。创新没有理论，也没有公式，就是一个个地解决问题。我相信，天下有一千个问题，就有一千个回答。所以我只需时刻保持自己冷静，只在冷静的时候我想问题，下决策才周全，不至于犯错误。”

课堂收获

聪明人不一定能成功，但成功的人大多是聪明人。一个人做事如果顾前不顾后，遇事不动脑子，他就难以做好一般的事情，更别说关系到是非成败的大事了。人生的决策不仅需要胆略，更需要智慧，所以，用智慧武装自己，就能提高让自己脱颖而出的几率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第45课

公关是个副产品



马云语录 公关是个副产品，但公关用好了，比正产品还管用。如果不懂公关，就管不了企业。

淘宝初成立，马云就掀起了针对eBay易趣的舆论战。他将还很弱小的淘宝直接定义为eBay的挑战者，在eBay易趣办公楼对面树起了淘宝的广告牌，亲自主持营销与公关的马云声称“鲨鱼在长江里是打不过鳄鱼的”，诸如“淘宝给eBay最后通牒”之类的言论，马云从国内一直说到国外。尽管长达数年的时间里易趣的营收一直远高于淘宝，但淘宝成立一年之后就宣布“击败”易趣，依据则是Alexa排名以及用户覆盖率等公认的数据。

这是马云手中的重要的一个兵器——“公关”，虽然胜负在数年之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后才分出，但eBay的水土不服及由此带来的种种负面影响，通过马云精心策划的“公关语言”，被舆论迅速放大，并提升了“傍身”eBay的淘宝的知名度。

一个人手中有了兵器，身上有了本事，但并不等于就能得到重用，在合适的位置上大展身手。这里面有一个颇为不那么简单的问题，一是他自身锋芒未露，不为外人所知；二是时机不到，难以让牛刀一试，如此等等，均制约了他的进取之路。

当然，一旦这些问题在一个突然而至的时机里全都化解，各种条件也都具备了，这时，蓄势已久的人一定要眼明手快地抽出自己的兵器，锋芒毕露，把困难和挑战统统拿下。否则，如果坐失良机，则有可能让自己的利刃一辈子锈在刀鞘里，永远没有出头之日。

安德烈·卡耐基是美国宾夕法尼亚州一座停车场的电信技工。他的技术已经相当好，但他并没有引起上层决策者的注意，因而也没有被提升的机会。

一天早上，调车场的线路因为偶发的事故而陷于混乱。此时，他的上司还没上班，该怎么办？他并没有“当列车的通行受到阻碍时，应立即处理引起的混乱”这种权力。如果他胆大包天地发出命令，轻则可能卷铺盖走路，重则可能锒铛入狱。

一般人可能会说：“这并不干我的事，何必自惹麻烦？”可是卡耐基在经过一番思索之后，果断地亮出了自己锋利的兵器。

他私自下了一道命令，在文件上签了上司的名字。

当上司来到办公室时，线路已经整理得同从来没有发生过事故一般。这个见机行事的青年，因为在关键的时刻大显身手，大受上司的称赞。

公司总裁听了报告，立即调他到总公司，升他数级，并委以重任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从此以后，他就扶摇直上，谁也挡不住了。

卡耐基事后回忆说：

“初进公司的青年职员，能够跟决策阶层的大人物有私人的接触，成功的战争就算是打胜了一半——当你做出分外的事，而且战果辉煌，不被破格提拔，那才是怪事！”

有这样的情形，主持会议的领导是一位铁腕人物，大家因崇拜他而磨灭了自己的见识，于是会议顺利进行。

“智者千虑，必有一失，愚者千虑，必有一得”，当你发现决议有问题，若按此办将来可能出大娄子时，就应该鼓足勇气提出来。要知道，你可能穷尽毕生努力，也不会得到别人的赏识，而冒险抓住这一机会，就可能把你的能力和价值展现给同事和领导，特别是当意见未采纳之后，人们更会在后来的失败中忆起你的表现，赞叹你的英明。

请务必谨记：看准了就说，千万不要太顾忌面子。如果在这时你还想“我说出来大家会难堪的”，那么说明你是一个注定不能脱颖而出的人。

我们常常会不期而遇一些在身份、才识、经验、能力等各方面比我们高出一筹的人，在这种情况下，往往会有些人因此而自卑，因为自己不如人而对对方产生一种心理上的畏惧感，从而自信心便大打了折扣。“自信是成功的基石。”如果一个人连自信都失去了，那么他要想得到成功，那恐怕只能是幻想。一个人不论处于什么环境之下，只要不丢失自信，永远跃跃欲试，就会有成功的希望。

其实无论在什么样的框架内，只要是真有两下子，你完全可以将头脑里的一切顾虑都抛开，大大方方地想如何说就如何说，想如何干就如何干。只要你做得出彩，做得适当，那么你自然会得到大家的肯定。

当然，去试锋芒也应有规律和窍门的，首先，要实干，掌握真本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领，因为这是适时表现的基础。所谓适时，一是要找到恰当的事情动脑筋，如果只会扫地抹桌子，弄不好就被提升为清洁组组长了；二是要在显山露水时，不要过于扎眼，避免招受众人谴责而树立敌手。

显能耐不宜过频过多。天天都干出格的事，人们再也不觉得你有什么稀奇处，只能被骂作爱出风头而已。所以你总是要留一些绝活，留上显示的余地。如果你能经常露上那么一点点新鲜的锋芒，则别人会总对你抱有希望。从而使自己能够永远处于一个异常重要的地位。

2011年，有媒体报出有两千多个“骗子”活跃在阿里巴巴B2B平台上行骗，而这些骗子的正式的身份是阿里巴巴平台上的中国金牌供应商，所有人都很诧异地要问上一句：阿里巴巴到底怎么了？阿里巴巴与两千大盗勾搭在一起了？

或者，这个几乎已经成为人精的马云比我们更会揣摩这些看客的心理吧。于是，在危机爆发之后，马云式的“公关”恐怕要给许多营销人都上了一堂的确够“别开生面”的课。首先，最先知道“两千大盗”这码子事的，不是通过媒体，不是通过大规模的第三方举报，也不是通过有关部门的公示，而是通过阿里巴巴本身。

在2月21日，也就是阿里巴巴集团旗下子公司B2B赴香港上市三年零四个月之际，马云来了一招“壮士断腕”，以高管引咎辞职的激烈方式处理公司成立以来最大的诚信危机。而这场危机此前并不为媒体和公众知晓。

这一天，阿里巴巴发布公告称，公司的内部调查发现，过去的两年里，共有2326名阿里巴巴网站的会员——“中国供应商”涉嫌欺诈国际买家，近100名员工合谋其中。为此，CEO（首席执行官）卫哲、COO（首席运营官）李旭晖负间接领导责任，引咎辞职；集团CPO（人力资源总监）邓康明降级另用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一招让我们想到了什么？想到了之前大家比较爱玩的“杀人游戏”，富有经验的杀手，为了让自己的同伴继续“潜伏”下去，完成杀人任务，来了个自杀式的了解，以迷惑敌人，扰乱视线。

此招公关危机一出，媒体们却并不像对待三聚氰胺、皮革奶事件一样，立刻像打了鸡血一样，对这些不良行为群起而攻之。相反，让我们觉得诧异的是，不少媒体上刊登了大片的歌颂之词。“阿里巴巴经历转型再造”、“卫哲引咎辞职幕后马云策动阿里转制”……

当危机爆发之后，评论家写道，马云自爆家丑，是一次高明的公关。在马云式的“公关”之下，在媒体们的卖力配合下，阿里巴巴的错事，俨然变成了一件大好事，大众的视线就这么被转移。

课堂收获

一个人、一个企业的公关也许不足以概括整个公关行业发展的现状和前景，但却可以为我们揭示企业公关的潜在性、隐秘性、特殊性以及规律性。运用恰当，就是商业发展中的利器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 46 课

以信待人，以心贴近员工



马云语录 我认为，员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们像发疯一样去工作，这也使得我们的网站不断地发展。

2009年，马云授出1220万份期权激励员工就是“员工第一”理念的最好佐证，此举更加增强了阿里员工的归属感。

每个私营公司或商店，都应该建立起乐于服务员工，集体全心投入工作的风气。那么，应该注意哪些事项呢？

也许各人有各人的想法，但重点之一，则在于上司或前辈，要乐于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接受部属或后辈的建议。当部属提出某些建议时，应该欣然地表示：“没想到你会想到这种事。你很认真，真不错。”以开明的作风接纳意见，部属才会提出建议。

当然，你要站在上司的立场，从各方面考虑建议该不该采用。有时，虽然他们热心提供了许多建议，但实际上，并不便立刻采用。在这时候，也应该接受他的热诚，诚恳告诉他：“以目前的情形，这恐怕不是适当的时机。请你再考虑一下。”一个私营公司或商号，有着包容建议的风气，是很重要的。

如果一再地拒绝部属所提的建议，会使他们觉得“上司根本不重视建议，以后不再做这种出力不讨好的事了”。结果，员工只是死板地做自己分内的工作，没有进步，也没有发展可言了。这是很值得检讨的现象。相反的，上司应鼓动员工提出建议，确实做到积极地征求意见的态度。“提出建议，不但对私营公司很有帮助，且能增加工作的乐趣。请你好好地想一想，有没有什么好的建议。”这样不断提醒部属，才是真正重要的事。

有两位主管，在能力方面不相上下，但是其中一位的部属，看起来工作精神非常充沛，业绩的成长也很迅速。另一位的部属则看起来无精打采，业绩也没什么进展。像这种情形，可以说处处可见。为什么同样有才干又热心工作的人，部属的成长却有那么明显的差距呢？原因是在是否会用人才。

会不会用人的标准在哪里呢？探讨起来，原因一大串，但最重要的一点，是在“能不能听从部属意见”。平常善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得快；至于不善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得慢。这种倾向是很明显的。

因为上司能听取部属的意见，他的部属就必能自动自发地去思考问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



题，而这也正是使人成长的要素。设想：身为部属的人，如果经常能觉得自己的意见受上司重视，他的心情当然高兴，于是不断涌现新构想、新观念，提出新建议。当然，他的知识也会愈来愈宽广，思考愈来愈精辟，从而逐渐成熟，变成一个睿智的经营者。

反过来说，部属的意见经常不被上司采纳，他会自觉没趣，终于对自己失去信心，加上不断地遭受挫折打击，当然也懒得动脑筋，或下苦功去研究分内的工作了，整个人变得附和因循，而效率也就愈来愈差了。

一般说来，上司和部属间，多数上司的工作经验会比较丰富，专业知识也比部属精深，所以部属所提出的意见，在上司眼中，也许根本就不成熟，不值一顾，尤其在上司忙碌的时候，更不可能有耐心去聆听。所以，关于上司是不是一定要听取部属的意见，或以什么态度去听取部属的意见，这件事情恐怕还是见仁见智，很难有一致的答案的。也许部属的意见听起来是幼稚可笑的，但上司必须有倾听的态度，假使在态度上能注意到这点，部属就会感觉被重视，而更主动找机会表现自己的才能。

尽管部属的意见不可取，上司也不能当头泼冷水，而应该诚恳地说："你的意见我很了解，但是，有些地方显然还需多加斟酌，所以目前还无法采用。但我还是很感谢您，今后如果有别的意见，希望您多多提供。"如果上司的措辞这么客气的话，部属的意见尽管不被采纳，心里也会觉得很舒坦。同时他也会仔细检讨自己议案中所忽略的事，然后再提出更完整的构想。像这样激励，就是部属获得成长的原动力。

但这种安抚的做法，还是不够积极，还是要尽量采用部属的意见。当然，并不是说只要部属提出意见，不管对错，都要奉行，而是说，对于有缺点的意见，上司能加以弥补，并且说："既然有这种好构思，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们不妨做做看。”经常用这种态度来做事，虽然难免会失败，但成功率还是很高的。

经营者若想培养人才，就必须制造一个能接受部属意见的环境和气氛，不只是消极地沟通安抚，更要积极地采用推行，这样，才能集思广益，争取成功。我们必须承认，一个人的智慧，绝对比不上群众的智慧，所以上司积极听取部属的意见，才能得到共同的成长和较高的工作成效。

当上司有求于部下时，他千万不能以命令口吻与部下沟通，否则部下顶多只是做到服从、称职而已。这虽然也是一种工作态度，但希望部下有独立自主的目标，却很难达到。当然，由于职务不同，很多工作在形式上，不得不采取命令方式推动。同样是“你去做这件事”一句话，由于语调的不同，给人的感受就有很大的差别，对于上司的谦虚，敏感的属下不会浑然不觉。

课堂收获

人总是喜欢在自主自由的环境中做事，唯有如此，创意和灵感才能层出不穷，工作效率才会提高，个人成长的速度也会加快。因此，上司站在培养人才的目标上，必须创造一个尊重部属的环境，而且尽量采纳他们的意见，以咨询的手段，来推动工作，这样整个公司自然能达到上下一致，相互信任。一方面能促使部属成长，一方面也能使事业突飞猛进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 47 课

集思广益，人人参与经营



马云语录　30%的人永远不可能相信你。不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一个企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

所谓全员参与管理就是集体参与，让每个人都成为整体的一部分。私营公司管理者如何操作这一管理方式呢？佛斯特轮胎私营公司最引以为荣的一项政策，便是所谓“全员参与性管理”方式。

这种全员参与性管理方式，最大的特色就是在于，每个决策都是一项共同决策。因此，各人虽然在职务上有所分别，在做决定的权利上却彼此相等。但这种管理方式的先决条件，是必须要求私营公司的信息交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流系统非常畅通。最上层的经理和主管必须将各项商业消息、争议焦点及最后决定等，迅速、确实地传达给中级经理和主管，中级经理和主管也必须对下级干部传达同样的消息。

这事听起来容易，做起来则颇不简单。首先必须消除经理和主管人员的本位主义和官僚气息，避免他们为了保持权威感而将消息“留下一手”。因此，选择经理和主管人员时，必须特别小心，注意他们是否心胸广阔，性格开朗，活泼谦和，否则，一位经理和主管“留下一手”，整个这种讲求开放的“全员参与管理方式”就完全失效了！

而就最高阶层的经理和主管人员而言，由于他们所接触的层面极广，相关消息也很多，因此，彼此间的交流不能用公文、信件、复印等方式进行，而必须依赖彼此间的言谈沟通，每天势必要有六至十次交谈时间，以便相互了解对方的工作状况和互通最新消息。因此，要采取这种管理方式，另一个条件就是私营公司的成员不能分散在太广的地区，因为即使今日通讯器材十分进步，但最有效的沟通，仍是面对面地交谈，因此，私营公司成员（至少高级经理和主管）最好能在同一办公大楼内。

这种管理方式有优点，也有缺点。缺点是由于全体人员皆有权参与意见，因此效率较慢。优点则是，无论私营公司中的哪一位经理和主管缺席，都不会影响私营公司的运作。而且，当有突发事件需紧急处理时，每一位经理和主管皆能迅速做决定。另一个优点粗看似乎是缺点，即私营公司内的各人职权不甚分明。这样的情形下，所犯的错误皆由全体人员共同负责，而所取得的胜利，也由全体分享。这种方式看似奖罚不清，另一方面却更促进了全体人员的凝聚力和团结性。

不过，施行这种制度时，尚有另一要点，便是一旦下了决定，必须要全体人员不再有任何争议，同心协办，全力以赴，由于每个人都参与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过决定，因此反而比把不满情绪放在心中更易完成这种合作。而且，上级经理和主管所下达的，是政策性的命令，执行时间由中级经理和主管共同决定，因此，每位经理和主管都有参与决策权，但仍保有个人的部分自由决定权。这样，才能真正达到自由、开放的“全员参与管理方式”。

私营公司管理者应该明白：集体智慧是最可靠的判断，这也是管理制胜的要术之一。

采用集体决策的方式择优选择私营公司的经理和主管，不失为一种好办法。它不仅可以有效地防止个人独断专行或任人唯亲的行为，而且有助于真正地把私营公司的优秀人员选拔到领导岗位上来。美国霍尼维尔私营公司在这方面的做法是很有特色的。该私营公司选拔各级经理和主管有一套严格的组织程序，它由中心管理小组集体决策，全权把关，小组的每一个成员都要对决策负责，选拔经理和主管的系统性和完善性有效地保证了决策的科学性，使私营公司的优秀人员有机会担任领导职务，以充分发挥自己的才能。

该私营公司中心管理小组选拔一名业务开发部主任的具体做法是：

（1）准备方法。

中心层由10人组成，在每次例行会议上着重讨论选拔一名业务开发部主任的问题。由于业务开发部是一个十分重要的部门，主任一职须由一个既懂业务、了解客户心理、擅长于市场营销和合同管理，又富有经验和魄力的人来担任。小组组长要求小组成员根据这些条件，积极参与合适的人选的物色工作。

（2）头脑风暴法。

小组首要的工作是弄清所有有志于承担业务开发部主任这一重担的候选人中间有多少是具有资格的，为此，组长必须就人选问题与私营公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司其他经理和主管人员进行多次商议，与此同时，人力资源部主任与中心管理小组其他成员着手整理私营公司的人员数据档案，从中挖掘可供挑选的人才，连同大多数候选人所在部门的经理和主管推荐的，也有个别毛遂自荐的。从这个意义说，业务开发部主任的选拔工作颇具竞争性。

根据议程，先由小组成员提出4个候选人，组长将名字写在黑板上，并分别注明他们的现任职务。然后，前业务开发部主任介绍这4个候选人的大致情况，并指出某候选人能力欠佳，建议将他暂时除名。在小组成员一致表示同意后，组长又提出第五个候选人，其他成员也可以先后提出众多的人选，并在黑板上一一列名，供下次会议讨论。

中心管理小组采用这种头脑风暴法，其目的在于鼓励大家充分发表意见，力争将最优秀的人选提拔上来。

（3）筛选方法。

一个星期以后，小组开会讨论每个候选人的评价问题。会上，组员们各抒己见，气氛活跃，有的侧重于候选人的资历和能力；有的强调候选人的判断能力和工作应变能力。尽管看法不同，说法不一，但有一点是共同的，这就是候选人如果缺乏市场营销技能或不善经营，其他条件即使再好，也应当筛除。经过这样的初步筛选，候选人名单又减至5人。筛选结束后，组长又马上着手做两件事：一是分别通知五名候选人的上司，小组要同该候选人单独进行面谈；二是向那些被筛除的候选人的上司说明其落选的理由。

（4）面谈方法。

小组的每个成员都必须单独同每个候选人面谈1小时，谈话前，每个候选人都会获得各种信息，诸如会谈者的姓名、工作概况、选拔过程、选择标准、系统研究中心的概况，等等。面谈者要求达到如下目标：①面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



谈双方互通信息，交换看法。②小组成员就管理上的一系列问题向候选人发问，要求充分发表见解并提出改进措施。

（5）小组成员向候选人介绍曾为系统中心做出过出色成绩的名人轶事，激发候选人对系统中心的信任。

（6）小组成员向候选人勾画系统中心的价值与目标，强调系统中心的集体凝聚力，从而使候选人产生一种高度责任感。面谈结束后，由组长召集会议，讨论面谈情况，决定其中的最佳人选。

（7）抉择方法。

中心管理小组经过集体磋商，在意见大致一致基础上再进行抉择。为使决策过程顺利进行，意见决定后，大家必须理解、接受和执行。当然，被选中的候选人并不一定是小组每一位成员的第一选择，但大家应认识到，决定是合适的，即使不是最佳方案至少也是个较好的方案，在做出最终决策之前，除了充分考虑候选人的素质之外，小组还要尽量避免选择高层管理部门所讨厌的人，因为决策的终审权掌握在高层管理部门手中。

抉择会议上，由人力资源部主任以总结的形式将每一位小组成员与候选人面谈的结果发给大家继而开始辩论，最后，确定一个最合适的人选：即工作绩效稳定，精明果断，又善于与同事合作的人。

（8）游说方法。

抉择会后，中心管理小组的组长向本私营公司高层管理部门汇报整个选拔过程、选拔标准和决策理由，高层管理部门如认为小组的决定是正确的，便予以批准，组长立即通知被选定的对象，要他走马上任。至此，中心管理小组集体决策，选拔业务开发部主任的工作宣告完成。

霍尼维尔私营公司选拔经理和主管人员的过程充分说明，通过竞争产生的经理和主管，得到了中心管理小组全体成员的认可，其威信要比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个人任命的人选要高。

2001年，马云在纽约有幸参加了克林顿夫妇的早餐会。在那次早餐会中，马云与克林顿夫妇进行了一次愉快的交谈。

克林顿说，美国无论是经济还是政治、军事在全世界都是一流的，没有可以模仿和借鉴的对象，那么美国到底应该怎么走？作为美国总统该把这个国家往哪儿带？依靠什么力量引导美国前进呢？答案很简单，是使命感引导美国向前走。

听到此番言论，马云心里豁然开朗。他想到中国的互联网公司可以模仿雅虎、美国在线、亚马逊、阿里巴巴，但阿里巴巴能去模仿谁？一流的公司不应该是他人的复制品，所以阿里巴巴也要跟着使命感走！回国后就在公司确定自己的经营理念：不要让你的同事为你干活，而让我们的同事为我们的目标干活，共同努力，团结在一个共同的目标下面，就要比团结在你一家企业家底下容易得多。所以首先要说服大家认同共同的理想，而不是让大家来为你干活。

课堂收获

在集体审议的早期，领导人应少表示个人意见，因为很多的集体成员在当他们的点子与领导人相左时，会心生恐惧，不敢说出自己的意见。集体能做出比单独个人更好的决策，但是切忌规模太大，耗费太多，其中花本钱的集体会议做出差劲的决策，实在很难找出搪塞的理由。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第48课

与时局共同震荡



马云语录 企业家处在现在的环境，只能改善这个环境，光投诉，光抱怨有什么用呢？国家现在要处理的事情太多了，失败只能怪你自己，要么大家都失败，现在有人成功了，而你失败了，就只能怪自己。就是一句话，哪怕你运气不好，也是你不对。

与时局共同震荡。这是一个看似浅显其实深奥的商业哲理。

红顶商人胡雪岩就深谙“与时局共同震荡”的道理，他在反思自己的生意历程时醒悟，且告诫后人“自己做生意，都与时局有关”。

胡雪岩的生意成也好，败也好，确实都与时局相关，比如他的钱庄向太平军逃亡兵将吸纳存款，就与太平天国走向败局的大势相关，比如他的生丝销洋庄也既与太平军杀向浙江阻断上海生丝来源有关，也与上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海在乱世之中采取“东南互保”而市面相对稳定有关。正因为如此，胡雪岩也总是把帮助维持市面的平静安定，放在一个很重要的地位，即使因此自己要付出一些代价，他也在所不惜。

在杭州战后，胡雪岩的善后赈济就是典型的例子。

杭州被官军收复的消息一传到上海，胡雪岩就立即起身赶赴杭州，投入到了杭州战后繁忙的善后赈济工作之中。

胡雪岩首先做的一件事，就是将一万石大米无偿捐献给杭州用于军粮和赈济灾民。一年多以前，杭州被太平军包围，弹尽粮绝以至到了人吃人的地步。胡雪岩冒死出城，到上海筹款买到两万石大米，运往杭州却进不得城去，只好把米转道运往宁波。胡雪岩捐献杭州的就是这批大米。当初胡雪岩将这批大米转道运往宁波时，宁波刚刚被太平军攻下，城中难民无数，粮食奇缺，这一万石大米正好救急。只是当接收这批大米的米行要开价付款时，胡雪岩却分文未要，只要求不管什么时候，只要杭州收复，三天之内以等量大米归还。

就从做生意的角度来看，这无疑是将一大笔钱搁置在那儿。因为就当时的时局来看，杭州能否收复，收复之日何在，真是无法确定。而且，即使在三五年之内能够收复，如此之长的时间，这笔钱利上滚利，一石米也翻成了两石米了。然而，红顶商人胡雪岩却有其独到之想法，如果他留着大米不捐献出去，等杭州收复，可以随时起运，这样固然稳妥，但是获利不大，况且如果时局万一把握不准，即可就是老本赔尽了。于是，不如干脆将米捐了。

当然，胡雪岩如此行事，从他个人的考虑来说，自然也是出于他尽心乡梓的诚意。他当初冒死出城，采买大米，又冒死将大米运往杭州，就是希望能为赈济乡梓饥民，尽一份力，这诚意确实不容怀疑。客观来说，从胡雪岩生意人的用心来看，他要用这一万石大米为自己重新在杭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

州站稳脚跟"垫"底，也是确实的。他把这一万石大米捐献给杭州，就使他在杭州士绅、百姓中名声大振，也使他一下子就得到左宗棠的信任，委他负责杭州的赈济善后事宜。但不管从主观上看，还是从客观上看，胡雪岩此举都有要尽快振兴杭州市面的用意。在胡雪岩看来，杭州战后当务之急就是振兴市面。而市面要振兴、要兴旺，关键在于安定人心、安定市面。人心安定，市面平静，人们才会放心大胆地来做生意，这样于公于私，都有莫大的好处。而民以食为天，有充足的粮食，不会引起恐慌，人心就容易安定。献出这一万石大米，"这是救地方，也是救自己。"

这也就是胡雪岩不同一般的眼光所在。正因为有这不同一般的眼光，胡雪岩总是十分热心公益，比如他定下的药店送药的规矩，比如他把典当看成穷人的钱庄，比如他要求刘庆生只要是能帮助朝廷的事情都要做，其中都有做市面的存心，他就是通过自己的努力，帮助维持局势的安定、市面的平静。

当然，局势是否安定，市面是否平静，许多时候并不是生意人能够做主的，也不是光靠生意人就能维持得了的。但是，生意人应该有做市场的自觉，要想到在可能的时候，特别是在自己确实赚了钱，甚至赚了大钱而有能力去做的时候，去帮助维持市场。

与时局共震荡，胡雪岩不仅深刻地认识到了，而且努力地去身体力行。这既可以说是胡雪岩的高人之处，也是他成功的一个重要捷径之一。

虽然现在社会大环境已基于平静，不如封建朝代那般动荡不安，但企业家仍需要认清国家政治政策，时刻把脉国家政治改革才能掌握自己的发展方向。正如马云所说，IT界、互联网界存在一个巨大问题，我们需要爬到屋顶上讲大产业、大行业发展，国家体制改革，国家政治改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

革，好像政治不改革，你干不了事。不了解行业情况，就干不了事。

正如我们曾经所熟知的谷歌，在国外甚至一度在国内也赫赫有名的搜索大王谷歌，也退出国内的互联网舞台。为什么？很多人讲，中国政府干涉互联网，这是不正确的。世界十大互联网公司有三四家是中国的，而欧洲那么自由，怎么一家都没搞出来呢？谷歌就是没有认清时局的发展方向，最终导致自己在国内经营不下去，其实谷歌要反省，不要以为自己在国外是搜索老大，到了中国就依然站得住脚。

课堂收获

真正高明的商人必然是顺流而行、乘势而行的。许多看起来难办的大事，居然顺顺利利地办成了，就是因为经营者懂得乘势的缘故。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第49课

用毅力和成绩掌掴喝倒彩的人



马云语录 在我刚开始创业的那个时候，有人说如果阿里巴巴能够成功，无疑是把一艘万吨巨轮从喜马拉雅山脚下抬到珠穆朗玛峰顶，我就要让他们看看我是如何把这艘万吨巨轮抬到珠穆朗玛峰顶的。

一生中总有那么一些时刻，我们需要鼓起勇气去作选择。而这些选择不仅不符常理，违背理性，甚至离经叛道得，罪亲友。即便如此，我们可能还会一意孤行！因为我们相信自己的决定，我们做了最该做的事。

中小企业的成长和发展面临多种难题，尤其是今年以来，原材料价格上涨、劳动力成本上升，特别是资金供给紧张和融资成本快速上涨等问题让越来越多的中小企业陷入了困境。面对困境，中小型企业应该如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何生存，马云的回答是“靠毅力取得最大的成功”。

第一相信你能存活，第二你要相信有坚强的存活毅力。阿里巴巴（行情，资讯，评论）跟任何中小企业一样，在1999年、2000年、2001年也曾面临发不出工资的困境，当时他们没有什么收入，但要活下去，马云告诉自己和他的员工们，就是半跪着也要坚持，坚持到底就是胜利，让自己做最后一个倒下的人。

人贵在坚持，在困难和挫折面前，坚持需要意志，需要毅力。许多人在开创自己的事业时，都陷入失败的深渊，从此一蹶不振。马云深信，每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。而当你的抗打击能力强了，真正的信心也就有了。正是基于这样的理解，马云对毅力的理念也就显得与众不同。

马云说：所谓的毅力就是你要做好失败的打算，你不要寄希望于自己成功，这个可能跟大家的想法都不一样。我觉得对我来讲从第一天创业到现在为止，我经常提醒自己这句话，就是我创业是为了经历，而不是为了结果。人的结果都是差不多的，都要去一个地方，就是火葬场。

创业者要有毅力，没有毅力做不好。每位创业者在创业的时候，都有一个美好设想的过程，而现实却并不会那么美好，所以每位创业者都要让自己明白，一时的失败千万不要气馁，应该照着自己的理想一路走下去。成功是由很多因素造成的，努力并不一定会成功，但如果不努力，就一定会失败。

一位优秀的运动员必须要有永争第一的欲望，一位顶尖的营销员必须要有强烈的成交欲望，一位卓越的足球前峰最可贵的是强烈的射门意识。在生活中，人人都想成功，每时每刻都在想，但是大部分人都只是在想——想成功，不是一定要成功。他成功的意愿不是像求生那般强烈，当他遇到困难时，总是选择放弃或者寻找一千个理由来欺骗自己、搪塞自己。成功者之所以成功是因为他一定要成功，不达目的誓不罢休，因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为他坚信自己一定行，他只为成功找方法。可悲的是有些人甚至都不敢想象自己能成功，连梦想都没有，他们不相信自己会成功，能实现梦想，这样的人永远也不会成功。

课堂收获

要相信自己一定行，不要活在别人的掌声和叹息中，只有我们相信自己是一只雄鹰，那我们才能展翅翱翔，俯瞰大地；只有我们在困难面前相信自己，才能成功，你就是你要成为的那个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第50课

察人之所未察的企业危机意识



马云语录 一个公司在两种情况下最容易犯错误，第一是有太多的钱的时候，第二是面对太多的机会，一个CEO看到的不应该是机会，因为机会无处不在，一个CEO更应该看到灾难，并把灾难扼杀在摇篮里。

企业危机意识是指企业对紧急或困难关头的感知及应变能力。企业的危机来自企业外部与企业的内部。从企业外部环境的不可控性及企业内部条件的可变性，均可看到企业危机是客观存在的。企业的危机意识要求企业要对市场中的风险有足够的敏感度，并时刻保持足够的警惕性，主动找市场而不是等市场。

企业危机意识的前提是企业稳步发展。市场永远充满了变数，只有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时刻保持居安思危的心态，正视缺点、不断创新、永不放弃，才有可能使企业基业长青。

摩根士丹利原高级安全副总裁Rescorla，曾参加过越南战争，退伍后被摩根士丹利公司雇用。

美国的“9·11”事件发生的当天，恐怖分子的第二架飞机正好撞在摩根士丹利公司所在的那几层，人们都在想，摩根士丹利肯定要从地球上消失了。

当时，摩根士丹利的员工正在楼里工作，第一架飞机撞楼之后，Rescorla的第一反应就是危险。但大楼管理处当时的想法是两架飞机不可能撞同一幢楼，管理处当即要求大楼所有员工保持原地不动，以保证安全。

Rescorla参加过真正的战争，所以他马上意识到这时一定要让员工撤离大楼，才能保证安全。所以他马上用广播督促公司3000多名员工离开大楼并逐一清点。他发现仍有3名员工没有安全撤下楼，当他回去寻找时，第二架飞机撞到了楼上，他也死在了这幢楼里。

Rescorla组织员工每季度必须进行一次疏散演习，正是因为他一直保持危机意识，并且持续不断地这样工作，才使得在最关键的时刻3000多名员工得以逃生。更令人惊叹的是，当员工撤离世贸大厦后，Rescorla还能清点出少了3个人。

即使阿里巴巴放眼全球都找不到与之抗衡的对手，但马云始终持有一种危机意识，那么根据马云的经验，如何培养企业的危机意识?

树立危机意识。要培养企业全体员工的忧患意识，企业领导人首先就要具备强烈的危机意识，能把危机管理工作做到危机实际到来之前，并为企业应对危机做好组织、人员、措施、经费上的准备。

设立危机管理的常设机构。它可以由以下人员组成：企业决策层负责人、公关部负责人和公司一些其他主要部门的负责人。这些成员应保证其畅通的联系渠道。当危机发生时，该机构自然转型为危机领导核心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建立危机预警系统。企业公关危机是企业内外环境出现问题造成的，因此，在危机爆发之前，必然要显示出一些信号。当企业经营过程中出现如下征兆时，就有必要提请决策部门注意并进一步加强监测：对企业或企业领导人形象不利的舆论越来越多；受到政府、新闻界或同行业人士的异乎寻常关注；企业的各项财务指标不断下降；组织遇到的麻烦越来越多；企业的运转效率不断降低。

制定危机管理方案。对于一个企业来说，有效的公关危机管理可以防止危机的出现或改变危机发生的过程。实施公关危机管理时，应考虑以下几个方面的问题：检查所有可能造成公司与社会发生摩擦的问题和趋势；确定需要考虑的具体问题；估计这些问题对公司的生存与发展的潜在影响；确定公司对各种问题的应付态度；决定对一些需要解决的问题采取的行动方针；实施具体的解决方案和行动计划；不断监控行动结果；获取反馈信息，根据需要修正具体方案。

企业内部的媒体公关培训。在企业发生危机时，企业能否冷静自如、坦诚大度地面对媒体、巧妙地回答媒体的问题，是化解危机公关的一个关键。预先对企业领导者以及公关人员进行这方面的培训是非常重要的。

建立并维护良好的媒体合作平台。定期与媒体进行沟通，获得媒体的信任与支持。

加强企业内部传播流程管理。适当时候进行危机预演，让内部人员熟悉发生危机时必须要做的事情。

课堂收获

危机意识就像是一座长鸣的警钟，要不断敲打着企业每个人的心灵，创业易，守业难，长时间保持危机意识更难，它需要每个人时时刻刻都要保持清醒的头脑，还要采取切切实实的行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第51课

咬住目标不放松



马云语录 我永远相信只要永不放弃，我们还是有机会的。最后，我们还是坚信一点，这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

马云其貌不扬，却是媒体争相追逐的“明星”人物；个子不高，却是中国互联网界的“小巨人”；三次高考，数学两次几乎收获“鸭蛋”，却成为中国最精明的商人之一。他是全球瞩目的阿里巴巴网站的灵魂人物，被称为创业教父，互联网界的拿破仑，草根英雄，也是央视《赢在中国》栏目中得到掌声最多、最受欢迎的评委。他是一个执著于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“让天下没有难做的生意”的生意人。

从马云的身上，我们可以收获太多的没想到，然而，更重要的是，深入认识了中国的比尔·盖茨——马云的创业历史，深刻体会到马云“永不放弃”的创业理念。对一个成功的创业者而言，眼光、胸怀和实力三者必不可少。只有独到犀利的眼光，才能在激烈的竞争中另辟蹊径，占据先机；只有大胸怀才能做大事业，“当你的胸怀大时，所有的大事都小了；当你的胸怀小时，所有的小事都大了”；而拥有强大的实力，则是你事业最有力的保障。然而，创业的道路曲折而漫长，充满着变数，唯有坚持不放弃才有可能克服重重困难，一路披棘斩荆，走向胜利。

马云之所以让当今的无数草根创业者崇拜，一个很大的原因，就是马云也曾跟我们一样，是一个普通得不能再普通的人，没有显赫的家庭背景，没有高大帅气的形象，没有优秀的学习成绩，没有聪明睿智的头脑。他靠的是不屈服于困境的精神和一定要改变生存现实的决心。

从小学到高中，马云学习成绩只处于中等水平，数学成绩可以说是很差，高考参加了三次，第三次才勉强考上本科线。从中可看出，马云的天资并不高，没有比平常人明显的聪明。但是马云能坚持复习，连考了三次高考，说明他有毅力，能坚持不懈，所以他获得了高考的成功。古今中外许多杰出人士，在幼年和少年时代并不表现出多高的智力水平，有的甚至智力发展比较迟缓。比如牛顿小时候成绩很差，爱因斯坦被老师认为是弱智，达尔文在日记中写道：“不仅老师，连家长都认为我是平庸无奇的儿童，智力比一般人低下。”所以，人的智力不是决定因素，只要有志气，有梦想，并为之付出不懈的努力，迟早会收获成功。

多年以后，功成名就的马云来到他当年一手创立的海博翻译社，题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下四个大字：永不放弃。这四个字，如今在海博翻译社的网站首页上赫然在立。它传达着这样一种精神：做任何事情，你可能会碰到很多的挫折与失败，但是只要你坚持下去，永不放弃，那么你就一定可以成功！

马云的诸多方面值得我们学习、借鉴，可对我们印象最深的还是他的坚强毅力、永不放弃的精神。今天的马云已经是一位光芒四射的企业家和当之无愧的“创业教父” 。也是创业者们追逐的目标，效仿的楷模。正是因他的坚持才成就了中国最大的电子商务帝国——阿里巴巴。这不仅是阿里巴巴的一个神话，马云创业成功也成了一个美丽的传说。

课堂收获

危机最大的失败就是放弃！是啊，放弃就是最大的失败，是不攻自破，是不战自败，是自己输给自己！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第52课

靠战斗力提高工作效率



马云语录 我们公司是每半年评估一次，评下来，虽然你的工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。

管理者怎样才能激发员工的战斗力呢？大家知道，战斗力潜在于员工的身上，他们的工作效率可以衡量管理者的能力。因此使员工保持高的工作效率，是管理者成功的关键。

很多管理者为了让员工工作有效，只能让员工去做他能够做的事情，以达到“一切尽在掌握中”的目的。这样的确可以不出什么差错，但是有两个致命的缺陷：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一，管理者自己会很辛苦、很累；第二，员工们不再有自主性，很有潜力的工作人员一个个都变成了行尸走肉。

正确的观念是：员工既是自己的“士兵”，同时也是自己的“心腹”。换句话说，员工既分担自己简单的工作，同时也发挥他们的智慧，为自己排忧解难。

如果你同意我们的观念，也就是希望自己员工发挥全部的潜力，一些有效的措施也是必须掌握的。

（1）告诉员工明确的目标和要求。

很多管理者不直接告诉员工自己对他的期望，却希望员工能够理解，甚至员工已经理解。要知道，即使再聪明的员工，也不可能知道你所有的期望，除非你明确地告诉他们。

（2）提高员工工作效率的首要原则就是：告诉他们明确的目标以及相应的要求；防止员工出现花费宝贵的资源但工作却发生了南辕北辙的方向性错误。

（3）提供必需的资源。

如果管理者只提供片面的信息，就会使员工看起来像个完全不能胜任工作的笨蛋。事实上，如果能够获得足够的信息，员工一定能够按照公司的要求完成任务。在信息不足的情况下，只能猜测。

千万别对你的员工犯同样的错误。问他们：是否得到了足够的信息和资源？然后提供给他们所必需的一切。

（4）解决员工不能够克服的困难。

管理大师戴明说过，企业面对的问题中，有94%来自“制度”，而不是人。那么，在制度方面，你能够为员工做些什么呢？

你可以从两个角度来观察分析现有的制度。

首先，可以从“做事”的角度，也就是从工作本身出发，查看哪些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制度实际上没有必要，甚至使工作变得复杂。

其次，从员工的角度观察制度。有哪些制度束缚了他们的手脚？

总之，你必须运用自己手中的权力，使员工不受制于不切实际的某些制度，从而提高他们的生产力。也就是说，你可以改变一些制度。

（5）奖励完成任务的员工。

或许你认为，完成工作是员工的本分或者工作本身就是最好的奖励。

有经验的管理者都知道，提高员工的战斗力很大程度上依赖实际的奖励措施，包括现金、红股、休假和升迁。

例如，设计一套科学的奖金制度；如果你不能用金钱奖励员工（或许你也无能为力），可以用时间。当一名员工完成一项重要的工作之后，可以给他一定时间的假期。

入职有一段时间的阿里员工小Z称，他感觉阿里巴巴现在官僚主义的倾向很严重，企业文化被纳入考核，但部门间很封闭，很多人单纯是为了KPI（绩效考核）而做事。

不过，马云对阿里巴巴企业文化的投入不可谓不用心，2009年年初马云还曾经带着阿里系高管去了一趟美国，拜访了很多大公司之后，有一个阶段公司曾经设立过“闻味官”。目的就是为了尽量保证做到让每个进入阿里的员工都认同阿里的企业文化。当时的阿里巴巴集团人力资源总监吴航对本报透露，马云向阿里的人力资源部门提出：要严把招聘关，招聘优秀的人才，要吸引那些“和阿里的味道一样的人”。

尽管后来出现了腐败，但马云对此仍然十分坚持。邵晓锋说了一句话：我们不会要求十多亿人都认同阿里文化，我们只要找出24000个就够了。

为了让企业文化真的影响员工的行为，马云早就开始把员工的业绩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



考核也和企业文化这些软性的东西联系起来，他试图将企业文化落实在阿里巴巴员工的日常工作中。企业文化被纳入考核，但很多人单纯是为了KPI而做事，虽然这对于员工来说有些残忍和身不由己，可是对于经营者来说，这无疑是一剂良药。

课堂收获

最关键的，你必须弄清楚，什么样的奖励可以激励他们。同时，也不要忘记——称赞，要大声、明确，而且不断重复。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 53 课

量力而行，不贪巨利



马云语录 看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说NO。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

对于管理者而言，切忌不顾及自己的能力所限，过度地去承受自己本来办不了的事情。这样做，只能把人际关系搞砸，令人冷眼相看，并不利于管理者以后的工作。那么怎样才能量力而行呢？

（1）办不好的事还是不办好。

当上司委托你做某事时，请你一定不要不假思索地满口应承。至少也要冷静1分钟，在大脑中转一个圈子，考虑这件事自己能不能办得到、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办得好。把自己的能力与事情的难易程度以及客观条件是否具备结合起来统筹考虑，然后再做决定。

作为下级，对于上司委托给自己的事，虽然不乐意，但又不好拒绝。这种搪塞性的应承，可能会对自己产生不利。你可能没有考虑到，如果为了一时的情面接受自己根本无法做到或无法做好的事情，一旦失败了，上司就不会考虑到你当初的热忱，只会以这次失败的结果来评价你。

如果你认为这是上司拜托你的事不好拒绝，或者害怕因拒绝会引起上司不高兴而接受下来，那么，此后你的处境就会更艰难。所以，办事要量体裁衣，自己感到难以做到的事，要勇敢地鼓起勇气，说："对不起，我实在无能为力，您是否可以另找别人？"或者说："实在抱歉，我水平有限，只能让您失望了。我想，如果我硬撑着答应，将来误了事，那才对不起您呢！"这样，你才是真正会办事的人。否则，将来丢脸的肯定是你。

（2）不该办的事就不能办。

办自己的事情时，有时要涉及别人的利益。因此，我们在处理事情的过程中，必须全盘衡量，把握分寸，协调好各方面的利害关系，在争取我们自己利益的同时，绝不能伤害他人。

作为管理者；有些事情，不该办时就不能办，一旦办了，可能就违法、违情、违理，使自己或别人遭受名誉、经济或地位的损害。当有人违背你的人格信念而托你办事时，你也绝不能贪图一时之利，而不负责任地答应他、纵容他，一定要慎重考虑可能引起的后果。如果有人想整治别人，编造假的事实，求你出面作伪证，或者有人想让你同他一起干违法乱纪的勾当，如果你不想与其同流合污，就应有勇气拒绝这类无理的要求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，有人请你代其完成工作时，如你的同事把自己分内的工作往你身上推，此类情况，都应拒绝。因为，形形色色的人们在社会舞台上都扮演了不同的角色，每一个人都有自己的责任和义务。既然承担了某种社会责任或契约，就应该践约。如果，当他们不能完成任务时，你也为他们去分担责任，那你是明帮暗害他们，因为那样做束缚了他们的自信心，助长了他们的依赖性。

当你经过深思熟虑，知道答应对方的要求将会给你或他带来伤害时，那么，就应该拒绝，而不要为了面子问题，做出违心的事来，结果对双方都无好处。

（3）办不了的事就设法推托。

一些比较不错的朋友托我们办事时，我们为了保全自己的面子，或为给对方一个台阶，往往对对方提出的一些要求，不加分析地加以接受。但不少事情并不是你想办就能办到的，有时受各种条件、能力的限制，一些事是很可能办不成的。因此，当朋友提出托你办事的要求时，你首先得考虑，这事你是否有能力办成，如果办不成，你就得老老实实地说，我不行。随便夸下海口或碍于情面允诺都是于事无补的。

当然，拒绝别人的要求也的确是件不容易的事。日本一所“说话技巧大学”的一位教授说：“央求人固然是一件难事，而当别人央求你，你又不得不拒绝的时候，也是叫人头痛万分的。因为，每一个人都有自尊心，希望得到别人的重视，同时我们也不希望别人不愉快，因而，也就难以说出拒绝之话了。”

的确，在承诺与拒绝两者之间，承诺容易而拒绝困难，这是谁都有过的经验。

有人来托你办一件事，这人必定是有计划而来，最低限度，他已准备好怎样说。你在这方面，却一点准备都没有，所以，他可是稳占上风的。

他请托的事，可为或不可为，或者是介乎两者之间，你的答复是怎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样呢？许多人都会采取拖的手法。“让我想想看，好吗？”这话常常会被运用。

但有些时候，许多人会做一种不自觉的承诺，所谓“不自觉的承诺”，就是“自己本来并未答允，但在别人看来，你已有了承诺”。这种现象，是由于每一个人都有怕“难为情”的心理，拒绝属于难为情之类的事情，能够避免就更好。

但要记住，现在大多数人都喜欢“言出必行”的人，却很少有人会用宽宏的尺度去谅解你不能履行某一件事的原因。因此，拿破仑说：“我从不轻易承诺，因为承诺会变成不可自拔的错误。”

那么，当我们在朋友面前，被迫“非答应不可”，而实际上明知这事不该答应时又怎么办？

人际关系学家告诉我们：“我们需要在聆听别人陈述和请求完毕之后，轻轻摇摇头，而态度并不强烈。”

轻轻摇摇头，代表了否定，别人一看见你摇头，知道你已拒绝，跟着你可以从容说出拒绝的理由，使别人易于接受你不能“遵办”的苦衷，就不会对你记恨在心。

有许多事情常是这样的，看来应该做，但一做起来很麻烦，比如你有一位好友做了人寿保险经纪，他来向你说了一大堆买人寿保险的好处，然后，他请你向他买100万元保险。你也明知此举真有益处，但是，后来当你细心一想，如果照他的要求，你每月要付出的保险费，等于你收入的1／3，而目前你的收入，也不过是仅可敷衍日常生活所需。而你一定明白这事很难办到，你就不妨“轻轻地摇头”，然后说出自己的理由。

有些人喜欢拖，或要人家跑几次来听他的最后答复，这都不是好的应酬之道，我们不是常常听见这样的怨言：“他不答应，早该对我说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

呀！”

这样一来，你在别人眼里就成了一个言而无信的伪君子。

有时，出于难为情，对于别人提出的请求没法一口回绝。在这种情况下，许愿就要掌握分寸，应根据不同的具体情况采取不同的许愿方式和方法。这里有三种方法可资借鉴：

（1）留有余地。

对把握性不大的事可采取弹性的许愿；如果你对情况把握不很大，就应把话说得灵活一点，使之有伸缩的余地。例如，使用“尽力而为”、“尽最大努力”、“尽可能”等有较大灵活性的字眼。这种许愿能给自己留下一定的回旋余地，但一般会给对方留下疑虑，取得对方的信任的效果要差一些。

（2）从时间上推托。

对时间跨度较大的事情，可采取延缓性的许愿。有些事情，当时的情况认准了，可是由于时间长了，情况会发生变化。这时，你在许愿中可采用延缓时间的办法，即把实现许愿结果的时间说长一点，给自己留下为实现许愿创造条件的余地。比如，有人要求管理者给自己加薪，管理者就可以这样说：“要是年终结算，厂里经济效益好，我可以给你晋升一级工资。”用“年终结算”一语表示实现许愿时间的延缓，显得既留有余地，又入情入理。

（3）提出必要的条件。

对不是自己所能独立解决的问题，应采取隐含前提条件的许愿。这即是说，如果你所做的承诺，不能自己单独完成，还要谋求别人的帮助，那么你在许愿中可带一定的限制词语。

比如，你许诺帮助朋友办理家属落户的问题，这涉及公安部门和国家有关政策，你不妨这样说更恰当一点：“如果以后公安部门办理农转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非户口，而且你的条件又符合有关政策，我一定帮忙。”这里就用“公安部门办理”和“符合有关政策”对你许愿的内容做了必要的限制，既见自己的诚意，又话语灵活，具有分寸，还向对方暗示了自己的难处（也要求人）。真是一石三鸟！

为人处世，应当讲究言而有信，行而有果。因此，许愿不可随意为之，信口开河。明智者事先会充分地估计客观条件，尽可能不做那些没有把握的许愿。

须知，许了的愿，就应努力做到。千万不可因一时事急，乱开“空头支票”，愚弄对方。一旦自食其言，对方一定会特别恼火。

万一因情况有变而没实现自己的许愿，也应向对方如实说明原因，并诚恳地道歉，以求得对方的原谅和理解。

对于自己根本没有能力办到或不想办的事情，最好及时地回绝。拒绝并不是简单地说一句：“那不行”，而是要讲究艺术：既拒绝了对方的不适当要求，又不致伤害对方的自尊，也不损害彼此的关系。

课堂收获

作为管理者，有些事情，不该办时就不能办，一旦办了，可能就违情、违理，使自己或别人遭受名誉、经济或地位的损害。当有人违背你的人格信念而托你办事时，你也绝不能贪图一时之利，而不负责任地答应他、纵容他，一定要慎重考虑可能引起的后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第 54 课

匆忙上阵，必被淘汰



我们不能企求于灵感。灵感说来就来，说断也断，就像段誉的六脉神剑一样。确保所有的机遇不是来自于灵感，而是因为你时刻准备好了。

常有人发如此感慨：“如果给我一个机会，我也能……”他们把自己的命运系在一个等来的机会上，他们当然总也不会成功，他们可能至今仍在抱怨自己的命运。

生活并不缺少机遇，而是缺少发现机遇和抓住机遇的素质。如果有了很高的素质，即使生活没有机遇，也能创造机遇。

一家英国鞋厂和一家美国鞋厂，各派了一名推销员到太平洋的一个岛屿去做推销工作。上岛后，他们各自给鞋厂打回一封电报。英国推销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



员那封电报是："这座岛上的人不穿鞋，明天我就搭头班飞机回来。"另一封电报是："棒极了，这个岛上的人都还没穿上鞋子，潜力很大，我将常驻此岛。"面对同样的状况，一个看到的是"失望"，一个看到的是"机遇"。可见，素质不高的人就是机遇摆在面前也不知道，而素质高的人就连别人看不到的机遇也能发现。生活中许多人总是埋怨没有机遇，实际上该怪自己素质不高。许许多多的机遇就在你的眼前，就看你是否有发现它们的素质。

素质高的人生就有一双敏锐的眼睛，时时刻刻洞察着机遇，素质不高的人则恰恰相反。美国曾经掀起淘金热潮。淘金生活异常艰苦，最痛苦的是没有水喝。人们一面寻找金矿，一面不停地抱怨。

甲嘀咕："谁让我喝一壶凉水，我情愿给他一块金币。"

乙宣布："谁让我痛饮一顿，龟孙子才不给他两块金币！"

丙发誓："老子出三块金币！"

在这种抱怨声中，亚默尔发现了机遇：如果将水卖给这些人喝，比挖金矿更能赚到钱。于是他毅然放弃淘金，用挖金矿的铁锹去挖水渠，将水运到山谷，一壶一壶卖给找金矿的人。一起淘金的伙伴们都纷纷嘲笑他"不挖金子发大财，却干这种蝇头小利的买卖"。后来，那些淘金的人大多空手而回，很多人甚至忍饥挨饿、流落异乡，而亚默尔却在很短的时间内靠卖水发了大财。亚默尔发财的机遇并不是上帝赐给他一个人的，淘金者都深感没水喝的痛苦，人人都听到了那一片抱怨声，可是他们根本没有意识到这是机遇，甚至还嘲笑亚默尔的做法。生活中类似的事情还有很多很多。人们往往从表面上探寻成大事的原因，归之于条件，归之于机遇，而实际上起决定作用的是人的素质。亚默尔正是具有其他淘金者所没有的敏锐的洞察机遇的素质，决定了他能够发现、得到别人得不到的机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大家都看过关于泰森打擂咬耳丑闻的报道。许多人看过去就算了，最多把它作为茶余饭后的谈资而已，谁能意识到这就是个发财的良机呢？想不到美国的一个巧克力商人在咬耳丑闻发生之后，赶紧推出了一种形状像耳朵的巧克力，上面缺了一个小角，象征着被泰森狠咬的那只著名的霍利菲尔德的耳朵，巧克力包装上有霍利菲尔德的大照。此举立刻使这个牌子的巧克力备受世人关注，从诸多品牌的巧克力中脱颖而出。这个巧克力商人就这样一举发了大财！泰森咬耳丑闻，全世界十几亿甚至几十亿人都知道，但是发现这个发财良机的只有这个美国商人。

抓住机遇，首先必须发现机遇。生活中处处充满机遇。社会上的每一项活动，报刊上的每一篇文章，人际中的每一次交往，生活中的每一次转折，工作上的每一次得失，等等，都可能给你带来新的感受、新的信息、新的朋友，全都可能是一次选择，一次机遇，是一次引导你走向成大事的契机，问题在于你自身的素质，在于你是否能发现每一次机遇。不要以为机遇难寻，其实机遇就在我们的身边，甚至就在我们的手上。

也许你不信，你会问机会究竟是什么呢？实质上机会是一种有利的环境因素，让有限的资源，发挥无穷的作用，借此更有效地创造利益。具体地说，在特定的时空下，各方面因素配合恰当，产生有利的条件；谁最先利用这些有利条件，运用手上的人力、物力，从事投资，谁就能更快、更容易获得更大的时机，赚取更多的财富。这些有利条件便是机会。

随着中国社会主义市场经济的发展，在各级政府的大力支持和社会各界的广泛关注下，自主创业已经成为街头巷尾人们热议的话题，不少的大学生朋友也跃跃欲试，将创业写进了自己的职业生涯规划。

在与有意向开业者的交流中发现许多咨询者都不乏创业的激情，但缺乏对创业——这种组织行为的全面理性思考，这在涉世不深的大学生中更为突出。兵法有云：在战略上藐视敌人，战术上重视敌人。对于准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

备“商战”的创业者们，这显然同样适用。

课堂收获

打有准备之战是成功之兵法。这和下围棋的道理一样，别人放一子，自己紧粘一子，必是笨人，稍具围棋常识的人都懂得要放手做势，从整体上营构自己的势力范围，然后抱犄角之势与敌争逐。经商不可匆忙，否则必被淘汰，正是这种观念的体现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 55 课

沉着冷静，是优秀管理者的必备素质



男人的长相往往和他的才华成反比，凡是能人，就会有人欣赏。

管理者一旦面临压力、遭受失败，无论影响有多么严重，都要正视现实，相信再大的压力都会过去。应该说，压力与失败对人的心理冲击往往是很强烈的。商家面对压力与失败的第一个考验就是对心理冲击的承受力的考验。据心理学家分析，人在遭受挫折打击的时候，常见的心理包括：震惊、恐惧、愤怒、羞耻、绝望等。这些都是极为不利的心理因素，如果陷于心理挫伤的泥坑里面而不能自拔，那就会在失败中越陷越深，以至于走向毁灭。所以，要警惕这些失败心理的影响。面对压力与失败，要有正确的认识和健康的心态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对危机最重要的是要保持沉着冷静，处变不惊。古人说“安静则治，暴久则乱”。如果心里先慌了，那么行动必然要乱。只有冷静沉着，才有可能化险为夷，转危为安。有这样一个事例，可以说明沉着冷静在危急时刻的作用：

在印度一家豪华的餐厅里，突然钻进一条毒蛇。当这条毒蛇从餐桌下游到一个女士的脚背上时，这女士虽然感到了是一条蛇，但她未慌乱，而是一动不动地让那条蛇爬了过去。然后她叫身边的侍童端来一盆牛奶放到了开着玻璃门的阳台上。一位一起用餐的男士见此情景大吃一惊。他知道，在印度把牛奶放在阳台上，只能是引诱一条毒蛇。他意识到餐厅中有蛇，便抬眼向房顶和四周搜寻，没有发现。他断定蛇肯定在桌子下面。但他没有惊叫着跳起来，也没有警告大家注意毒蛇，而是沉着冷静地对大家说：“我和大家打个赌，考一考大家的自制力。我数300下，这期间你们如能做到一动不动，我将输给你们50比索。否则，谁动了，谁就输掉50比索。”顿时，大家都一动不动了，当他数到280个数时，一条眼镜毒蛇向阳台那盆牛奶游去。他大喊一声扑上去，迅速把蛇关在玻璃门外。客人们见此情景都惊呼起来，而后纷纷夸赞这位男士的冷静与智慧，如果不是这一招，此间肯定有不少的脚要乱动，只要碰撞到眼镜蛇，后果便可想而知了。他笑着指指那位女士说：“她才是最沉着机智的人。”

这个故事中的女士和男士很值得我们商家学习。当商战中面临危局的时刻，同样需要这种沉着冷静的心理品质。人在危急时容易恐惧、紧张、行为失措。而一旦冷静下来，你的智慧就会“活转”过来，帮你寻找到摆脱危机的办法。

管理者要做到沉着冷静，就要摆脱和消除面对危机而产生的急躁不安、焦虑、紧张的情绪。混乱和捉摸不定以及缺乏驾驭局面的自信心，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是引发焦躁的原因。所以，要摆脱焦躁的方法就是认清危机情势，找到解决办法，强化心理素质。

有些管理者刚上任时，雄心勃勃，干劲十足，做了一段时间后生意不见起色，信心就动摇了，认为做生意原来如此艰难，后悔不该选择这一行。这意味着你进入“低潮”期了。

其实无论什么人，做哪一行工作，都会发生一两次低潮，管理者出现眼睛看不见的障碍。低潮不仅在工作上会有，在游戏、运动中也会出现这种使人无奈的时期。

一旦出现低潮，若仅仅只是在短时期内表现得缺乏干劲与热忱，那还不难东山再起，卷土重来。最可怕的是对事物产生极度的厌倦。一般人都会想尽办法力图从低潮中挣扎出来，结果往往又枉费了心血，更使心里变得像热锅上的蚂蚁一般，苦不堪言。有些人就此打退堂鼓，金盆洗手不干了。

运动员进入低潮，有高明的教练可以帮助，我们进入低潮有谁能助一臂之力呢？公司以外的知心朋友，公司里关心部下的上司，要好的同事，理解并支持我们的家人，都可助一臂之力。完全凭自己的毅力坚持站起来的人也不在少数。总之，时间是最主要的因素。说得更直截了当一点，能坚持下来，就一定能走出低潮。既然如此，我们当然希望这个“时间”越短越好。有鉴于此，以下方法可以参考采用：

（1）客观分析自己的现状。

（2）从现状中找出症结之所在。

（3）用身边的成功人士来激励自己，对自己说：“他能，为什么我不能？”

（4）把自己的目标分解为若干个阶段，先盯住第一个阶段去努力完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为一个管理者，需要一定的技术、一定的关系网以及一定的组织，这三点，都不是一夜之间就可以形成的。以一个曾从事多种经营的管理者来说，投身一门新的行业，或许会快一点上手，但在这一段学习的过程中，必然事倍功半。如果认为成绩不理想便放弃的话，便浪费了很多时间，接着又投入到另一个新的环境之中，又要从头做起，十分辛苦，而且又不能保证这一新的尝试会很快有收获。

曾经有朋友向马云倾诉，由于身上背负着上市公司CEO的角色，感受到很大压力，每次睁开眼睛都是股东的责任和员工的责任。马云的观点是："为自己承担责任是最重要的，因为员工不靠你，股东也不靠你，只有你自己靠自己。

课堂收获

企业的管理者承担着重要的压力，要在商场上经历波折和风险，难免会遇到狂涛巨浪。危急时刻，他必须有过人的冷静头脑迅速找到应对的方法，帮助企业渡过危机和难关，把好企业这艘舰船行进的方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

马云经典语录

生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。

绝大部分创业者从微观推向宏观，通过发现一部分人的需求，然后向一群人推起来。

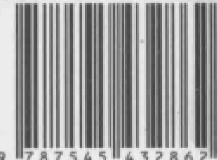
看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说“NO”。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。

做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。

我们与竞争对手最大的区别就是我们知道他们要做什么，而他们不知道我们想做什么。我们想做什么，没有必要让所有人知道。

上架建议：经济/管理

ISBN 978-7-5454-3286-2



定 价：36.00元